



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

WILLE NUMMIKOSKI

**ARVOPOHJAINEN MARKKINOINTI KASVUUN TÄHTÄÄVÄSSÄ
PK-YRITYKSESSÄ –
OMAT TUOTTEET ALIHANKINNAN TUKENA**

Diplomityö

Tarkastajat:
Professori Olavi Uusitalo,
Lehtori Tommi Mahlamäki

Tarkastajat ja aihe on hyväksytty
Teknisten tieteiden tiedekunnan
kokouksessa 13. elokuuta 2014

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Konetekniikan koulutusohjelma

NUMMIKOSKI, WILLE: Arvopohjainen markkinointi kasvuun tähtäävässä pk-yrityksessä – omat tuotteet alihankinnan tukena

Diplomityö, 73 sivua, 8 liitesivua

Joulukuu 2014

Pääaine: Teollisuustalous

Tarkastajat: Professori Olavi Uusitalo, lehtori Tommi Mahlamäki

Avainsanat: pk-yritys, kasvu, B2B -markkinointi, asiakasarvo

Tutkimuksen taustana on yleinen käsitys pk-yrityksien heikosta markkinointikyvystä ja tieto markkinoinnin olevan yksi isoimpia kehityskohteita suomalaisissa pk-yrityksissä. Pk-yritykset hallitsevat hyvin valmistamisen, ulkoistamisen ja suunnittelun, mutta markkinointi on osa-alueena vahvasti kehitysasteella. Markkinointi ei ole pk-yrityksille tuntematonta, mutta sen tehokkuudessa ja tuottavuudessa on yleensä haasteita.

Työn tarkoituksena on selvittää, mitä yhteyttä B2B-arvomarkkinoinnin hallinnalla on yrityksen kasvun tavoittelussa, sekä miten pk-yritykset hoitavat B2B-arvomarkkinointia, ja mitkä ovat sen keskeisimmät kehitysalueet. Tutkimuksen kohderyhmänä käytettiin kasvua tavoittelevia pk-alihankintayrityksiä, jotka haluaisivat laajentaa liiketoimintaansa omiin tuotteisiin.

Tämä työ sisältää teoreettisen ja empiirisen tutkimusosion. Teoreettisessa tutkimusosiossa käsitellään oleelliset teoriat liittyen arvon luontiin, pk-yrityksien kasvuun, B2B-markkinointiin, sekä pk- ja alihankintayrityksien ominaispiirteisiin. Näistä muodostettiin viitekehys, joka toimi pohjana empiiriselle tutkimusosiolle. Empiirinen tutkimusosio, B2B-arvomarkkinoinnin tilasta, toteutettiin haastattelututkimuksena. Haastateltavina oli yhdeksän valikoitua pk-alihankintayritystä.

Tutkimuksen perusteella nähtiin, että B2B-arvomarkkinoinnin toteuttamisella on yhteyttä yrityksen kasvun saavuttamisessa. Pk-yrityksien markkinoinnissa havaittiin myös selkeitä kehityskohteita. Suurimpia puutteita, joita pk-yrityksien markkinoinnissa havaittiin, olivat selkeän markkinointistrategian ja systemaattisen markkinointitoiminnan puuttuminen. Yrityksiltä puuttui markkinoinnista myös systemaattinen asiakasarvon määrittäminen ja hyödyntäminen.

Edellä mainittujen asioiden puuttuminen hankaloittaa liiketoiminnan laajentamista ja kehittämistä. Tuloksien pohjalta muodostettiin konseptimalli markkinoinnin ja markkinaprosessien tilan korjaamiseen, sekä niiden sisällyttämiseen mahdolliseen uuteen liiketoimintamalliin. Konseptimalli toimii ohjenuorana uuden liiketoiminnan B2B-markkinoinnin luomisessa ja nykyisen markkinoinnin kehittämisessä.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
Master's Degree Programme in Machinery technics

NUMMIKOSKI, WILLE: Value based marketing in growth pursuing SME – own products supporting subcontracting business
Master of Science Thesis, 73 pages, 8 Appendix pages
December 2014
Major: Industrial management
Examiner: Professor Olavi Uusitalo, lecturer Tommi Mahlamäki
Keywords: SME, Growth, B-to-B marketing, customer value management.

The background of the thesis comes from the general perception of the poor marketing ability of SMEs and that marketing is one of the largest areas for development in Finnish SMEs. SMEs have good understanding about manufacturing, outsourcing and design but marketing is still in need of development. Marketing is known to SMEs but there is usually efficiency and productivity problems with it.

The purpose of this thesis is to find out how value based B2B marketing management affects SMEs growth, how SMEs manage their B2B marketing and what are the most important development areas in value based B2B marketing in SMEs. The target group for the thesis was subcontracting SMEs who want to expand their business to own products.

This thesis includes theoretical and empirical study. The theoretical study of the thesis consists of the most essential theories in the context of the value creation, growth, B2B marketing and characteristics of the subcontracting SMEs. The theoretical study ends with a framework for the empirical study. The empirical study about the state of value based B2B marketing was conducted by interviews to nine selected subcontracting SMEs.

Based on the studies there can be seen a connection between growth of SME and practising value based B2B marketing. Clear development areas in marketing were also noticed in the studies. Biggest shortages were clear marketing strategy and lack of systematic practise in marketing operations. The companies also did not measure and use customer value systematically in their marketing.

The absence of these factors contradict expansion and development of the new business possibilities. In the view of these results a concept framework for fixing and establishing marketing and market processes for new business has been formed in the end of this thesis. The framework works as a guideline for measuring current marketing and how to establish marketing and market processes in new business opportunities.

ALKUSANAT

Tämän diplomityön aihe on syntynyt mielenkiinnostani selvittää pk-yrityksien markkinoinnin tilaa sekä Industria Oy:n halusta tutkia samaista aihetta. Minulle työn innoittajina ovat olleet viime vuosien uutiset Suomen heikentyneestä kansantaloudesta sekä suomalaisten yritysten heikosta markkinointikyvystä. Uutisten innoittamana syntyi halu tutkia pk-yritysten markkinoinnin tilaa sekä haasteita. Työn tarkoituksena oli yrittää löytää keinoja, joilla yritysten markkinointia voisi tehostaa ja näin ohjata yrityksiä taloudellisesti kestävämpään suuntaan.

Prosessina ja aiheena diplomityö on ollut mielenkiintoinen ja monin tavoin opettava kokemus. Työn kautta on päässyt näkemään pk-yritysten arkea, asiantuntijayrityksen liiketoimintaa sekä kurkistamaan akateemisen tutkijan maailmaan. Arvokas kokemus ei kuitenkaan ole tullut ilman haasteita ja monin paikoin työn tekeminen on ollut yllättävän vaivalloista. Vaikka välillä paine ja työn taakka ovat olleet lähes sietämättömiä, ovat ohjaajien antamat neuvot ja ennen kaikkea ystävien ja läheisten tuki auttaneet vaeltamaan eteenpäin.

Haluankin kiittää työnohjaajia ja tarkastajia, professori Olavi Uusitaloa ja lehtori Tommi Mahlamäkeä, kärsivällisyydestä, hyvästä ohjauksesta sekä neuvoista. Toivotan teille paljon iloa ja menestystä. Lämpimät kiitokset myös Industria Oy:n henkilökunnalle tuesta, positiivisesta ilmapiiristä sekä erityisesti mahdollisuudesta tehdä yhteistyötä. Haluan myös kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita yrityksiä ja haastateltuja toimihenkilöitä, oli ilo tehdä yhteistyötä kanssanne.

Ennen kaikkea haluan kiittää rakkaita ystäviäni, läheisiäni, perhettäni sekä sukulaisiani, jotka olette olleet tukena, niin tämän työn, kuin koko opiskelujeni ajan. Tulen muistamaan teidät aina.

Monen vuoden työ ja jakso TTY:llä on nyt päätöksessään. On aika astua uuteen, mennä eteenpäin.

Tampereella 14.11.2014

Wille Nummikoski

SISÄLLYSLUETTELO

Tiivistelmä	i
Abstract	ii
Alkusanat	iii
Sisällysluettelo	iv
Kuvat ja taulukot	vi
Lyhenteet	vii
Termit	viii
1 Johdanto	1
1.1 Johdatus työssä käytettävään kirjallisuuteen	1
1.2 Tutkimuksen tausta	1
1.3 Tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.4 Tutkimuksen tavoitteet	2
1.5 Tutkimusraportin rakenne	3
2 Arvopohjainen B2B-markkinointi ja kasvuun tähtäävät pk-yritykset	4
2.1 Arvon muodostuminen	4
2.1.1 Tuote- ja palvelupohjainen arvo	5
2.1.2 Arvon merkitys markkinoinnissa	6
2.2 B2B-arvomarkkinointi kasvuun tähtäävissä yrityksessä	7
2.2.1 Asiakassuhteiden johtaminen	8
2.2.2 Toimittajasuhteiden johtaminen	15
2.2.3 Tuotekehityksen Johtaminen	17
2.2.4 Verkostosuhteiden johtaminen	18
2.3 Kasvavan yrityksen markkinointistrategia	20
2.3.1 Strategian hahmottaminen	21
2.3.2 Markkinoinnin toimintaperiaatteet ja tukijärjestelmät	23
2.4 Kasvuun tähtäävän pk-yrityksen ominaispiirteitä	25
2.4.1 Pk-yrityksien yleisiä piirteitä	25
2.4.2 Alihankintayritys	25
2.4.3 Kasvun edellytykset ja tunnistaminen pk-yrityksissä	28
2.5 Arvopohjainen markkinointi omien tuotteiden liiketoiminnassa	30
3 Tutkimusmenetelmät	34
3.1 Tutkimusotteen valinta	34
3.1.1 Tapaustutkimus	36
3.2 Tiedonhankinta	36
3.2.1 Teemahaastattelu	37
3.3 Haastateltavina olleet yritykset	38
3.4 Haastattelujen analysointi	39
3.4.1 Vastauksien tulkitseminen	40
3.5 Tutkimuksen kulku	41
3.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	43

4	Yrityksien tila ja haastattelujen tulokset	45
4.1	Pk-yrityksien tila ja merkitys Suomessa	45
4.2	Haastattelujen vastaukset ja hajonta	46
4.2.1	Yrityksien toiminnallisuus ja valmius kysymysryhmittäin	47
4.2.2	Yritysten sijoittuminen kysymysryhmien pisteytyksessä	54
5	Markkinointi ja omat tuotteet liiketoimintana	55
5.1	Teemojen analyysi	55
5.1.1	Yritys ja kasvu	55
5.1.2	Omat tuotteet ja asiakasarvo	56
5.1.3	Markkinointistrategia	57
5.1.4	Asiakassuhteiden johtaminen	59
5.1.5	Toimitussuhteiden johtaminen	60
5.1.6	Verkoston johtaminen	61
5.1.7	Tuotekehityksen johtaminen	61
5.1.8	Omat tuotteet vs. ideat	62
5.2	Tärkeimmät kehityskohteet ja ratkaisut	63
5.2.1	Uuden liiketoiminnan markkinaprosessien luominen	65
6	Johtopäätökset	68
6.1	Tutkimuksen liikejohdolliset päätelmät	68
6.2	Tutkimuksen rajoitteet	69
6.3	Tutkimuksen jatkomahdollisuudet	70
	Lähteet	72
	Liitteet (4 kpl)	
	Liite 1: Haastattelurunko	
	Liite 2: Haastatellut yritykset	
	Liite 3: Haastatteluajankohdat	
	Liite 4: Vastaustaulukko	

KUVAT JA TAULUKOT

Kuva 1	Valikointisuppilo.....	11
Kuva 2	Asiakastuottavuus	13
Kuva 3	Yleistetty tuotekehitysprosessi.....	17
Kuva 4	Jatkuva markkinoinnin toimintamalli	24
Kuva 5	Kasvun viitekehys	30
Kuva 6	Markkinoinnin sijoittuminen ja merkitys kasvavassa liiketoiminnassa.....	32
Kuva 7	Toimintatutkimuksen toiminta kohdeilmiön suhteen.....	35
Kuva 8	Aineiston käsittely.....	39
Kuva 9	Markkinoinnin asettaminen yrityksen uudenliiketoiminnan prosessiksi	65
Taulukko 1	EU:n pk-yrityksen määritelmä	2
Taulukko 2	Vastauksien tulkintaesimerkki.....	41
Taulukko 3	Suomen yritys jakauma	45
Taulukko 4	Kysymysryhmä I: Yritys ja kasvu	47
Taulukko 5	Kysymysryhmä II: Oma tuote	48
Taulukko 6	Kysymysryhmä III: Markkinointistrategia.....	49
Taulukko 7	Kysymysryhmä IV: Asiakassuhteiden johtaminen	50
Taulukko 8	Kysymysryhmä V: Toimittajasuhteiden johtaminen.....	51
Taulukko 9	Kysymysryhmä VI: Verkoston johtaminen.....	52
Taulukko 10	Kysymysryhmä VII: Tuotekehityksen johtaminen	53
Taulukko 11	Yrityksien vastauksien mukainen sijoittuminen.....	54
Taulukko 12	Yrityksien teemat: Yritys ja kasvu-kysymysryhmässä	56
Taulukko 13	Yrityksien teemat: Omat tuotteet ja asiakasarvo-kysymysryhmässä	57
Taulukko 14	Yrityksien teemat: Markkinointistrategia-kysymysryhmässä	58
Taulukko 15	Yrityksien teemat: Asiakassuhteiden johtaminen-kysymysryhmässä...	59
Taulukko 16	Yrityksien teemat: Toimitussuhteiden johtaminen-kysymysryhmässä .	60
Taulukko 17	Yrityksien teemat: Verkoston johtaminen-kysymysryhmässä	61
Taulukko 18	Yrityksien teemat: Tuotekehityksen johtaminen-kysymysryhmässä	61
Taulukko 19	Omia tuotteita valmistavat ja ideoivat yritykset.....	62

LYHENTEET

ABC -analyysi	ABC -kustannusanalyysi, eli Activity Based Cost -analyysi, on tarkoitettu tuotteiden tuottavuuden mittaamiseen. ABC-analyysissä pyritään selvittämään todelliset kustannukset, joita asiakkaan palvelemisesta aiheutuu, mittaamalla jokaisen toiminnan kustannuksia ja kuluja sekä toimintaa erikseen.
B2B -markkinat	Kuvaa yritysten välisiä markkinoita.
B2C -markkinat	Kuvaa yritysten ja kuluttajien välisiä markkinoita.
CRM	Customer Relations Management eli asiakassuhteiden hallinta.
CRM -järjestelmä	Asiakassuhteiden hallintajärjestelmä.
PDM	Product Development Management eli tuotekehityksen hallinta.
PESTEL -analyysi	PESTEL -analyysi on tarkoitettu selvittämään laajasti ja yleisesti markkinoilla vallitsevaa tilaa tietyllä maantieteellisellä alueella. PESTEL nimi muodostuu analyysissä käytävistä aluista ja niiden nimistä: political (poliittinen), economical (taloudellinen), social-cultural (kulttuurinen), technological (teknologinen), environmental (ympäristöllinen) ja legal (laillinen).
SCM	Supply Chain Management eli jakelukanavien hallinta.
SWOT -analyysi	SWOT -analyysi arvioi yrityksen sisäistä ja ulkoista tilaa sekä vaikutusta markkinoilla. SWOT tulee sanoista: strenghts (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opporunities (mahdollisuudet) ja threads (uhat).
TSE	Total Customer Satisfaction, eli kokonaisasiakastyydytyminen, kuvastaa asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä, jonka hän kokee saavansa tarjoajan ja sen kumppaneiden kautta.

TERMIT

Arvoketju	Kaikki tuotteen tai palvelun arvoon vaikuttavat tekijät sen elinkaaren aikana.
Arvotarjooma	Yrityksen asiakkaille valmistamat arvoa tuottavat palvelut ja tuotteet.
Asemointi	Kuvaa yrityksen asemoitumista markkinoilla kilpailijoihin, asiakkaisiin ja muihin markkinoihin nähden.
Kohdentamisstrategia	Strategia joka määrittelee mihin markkinasegmentteihin yritys keskittyy milläkin tuotteella tai palvelullaan.
Markkinapotentiaali	Teoreettinen maksimituotto, jonka yritys voi saavuttaa tarjoomallaan tietyllä markkina-alueella.
Markkinointistrategia	Strategia jolla yritys toteuttaa ja tavoittelee myyntiä, markkinanäkyvyyttä sekä markkina-asemaa.
Mission Statement	Yrityksen olemassaolon ja tavoitteen kiteyttävä lause tai virke.
Segmentointi	Joukon jaottelua jonkin joukossa ilmenevän ominaispiirteen mukaan.
Start-up	Vasta-aloittanut yritys, joka ei ole vielä vakiinnuttanut liiketoimintaansa.
Tarjooma	Kuvaa yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden muodostamaa kokonaisuutta.

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus työssä käytettävään kirjallisuuteen

Työn kirjallinen ja käsitteellinen sisältö koostuu kolmesta pääalueesta, arvon muodostumisesta, B2B markkinoinnista sekä kasvuun pyrkivistä pk-yrityksistä. Arvon muodostumisesta on kirjoitettu julkaisuja ja tutkielmia sekä kirjoja. Arvoa voidaan nähdä julkaisujen pohjalta muodostuvan karkeasti jaoteltuna kahdella tavalla, suhteiden luomana arvona ja tarjooman, eli palveluiden ja tuotteiden, luoman arvon kautta. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarjooman luomaan arvoon (Ulaga et al. 2001; Lindgreen et al. 2005). Arvoa tarkastellaan myös kokonaisuutena liiketoiminnassa ja markkinoinnissa (Kotler et al. 2012; Anderson et al. 2009).

B2B-markkinoinnin merkityksestä, luonteesta ja käyttämisestä yrityksessä avataan työssä pääasiassa seuraavien tekijöiden kautta: Anderson et al. (2009), Hutt et al. (2008) ja Kotler et al. (2012). Tutkimuksessa tarkastellaan kasvavan yrityksen vaatimaa markkinointia, josta on kirjoittanut Tikkanen ja Laukkanen (2007). Tutkimuksessa tutkitaan kasvavan yrityksen B2B-markkinoinnin osia Tikkasen esittämän mallin mukaan (Laukkanen 2007). Mallia on syvennetty muilla markkinointiin liittyvillä teoksilla ja tutkimuksilla.

Pk-yritysten kasvusta ja menestymisestä on kirjoitettu vähemmän, kuin markkinoinnista tai arvon muodostamisesta. Pk-yritysten menestymiseen ja etenkin pk-kasvuyrityksiin keskittyvää kirjallisuutta oli saatavissa rajallisesti. Laukkanen (2007) esittää eri asiantuntijoiden tutkimuksia ja näkemyksiä kasvuun ja kasvuyritykseen liittyen. Pasanen (2001) esittää pk-yrityksen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tornikoski et al. (2011) ovat muodostaneet viitekehyksen yrityksen kasvun mahdollisuuksien selvittämiseen. Pk-yritysten kasvusta ja sen mahdollistavista tekijöistä tutkitaan tässä tutkimuksessa pääosin näiden edellä mainittujen teosten pohjalta.

Tutkimuksen käsitteellisenä tarkoituksena on avata B2B-markkinoinnin merkitystä ja tuomaa arvoa kasvua tavoitteleville pk-yrityksille. Tutkimusta tullaan toteuttamaan pääasiassa näiden edellä mainittujen teoreettisten lähteiden käsitteiden pohjalta.

1.2 Tutkimuksen tausta

Tämä tutkimus tehdään Industria Oy:lle. Industria Oy on yli 21 vuotta toiminut liikkeenjohdon konsultointi yritys, joka keskittyy liikkeenjohdon strategian, kasvun ja kehityksen, kansainvälistymisen sekä ICT-palveluiden konsultointiin. Yritys työllistää vakituisesti 8 henkilöä sekä osa-aikaisesti 5 henkilöä. Liikevaihto on viime vuosina pysytellyt 1 milj. €suuruisena. Yrityksen tavoite on laajentaa ja kasvattaa yrityksen liiketoimintaa tulevana vuosina.

Industria Oy haluaa selvittää tämän diplomityön kautta ensinnäkin, miten pk-sektorilla toimivien yritysten B2B-markkinointi vaikuttaa yrityksen kasvutavoitteluun. Toiseksi, mitkä seikat ovat tällä hetkellä pk-yrityksille selkeitä markkinoinnin kehitysalueita kasvun tavoittelun näkökulmasta. Industria Oy:llä on jo vahvasti toimiva kansainvälisen markkinoinnin toimintamalli. Tästä johtuen yrityksellä ei ole tässä tutkimuksessa tarvetta tarkastella B2B-markkinoinnin kansainvälistä näkökulmaa, vaan keskittyä enemmän kotimaan markkinoinnin toimivuuteen ja markkinointistrategian kehittämiseen pk-yrityksissä.

1.3 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimusongelmana on arvioida B2B-markkinoinnin tilaa ja keinoja omien tuotteiden muodostamassa liiketoiminnassa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat yritysten heikot alueet B2B -markkinointia koskien ja mitä ovat yleisimmät markkinaprosessit, joita vaaditaan nykyisen tilan tehostamiseen, sekä onko kasvuun tarvittavat markkinoinnin osa-alueet toiminnassa.

Tutkimuksen rajaamiseksi työssä keskitytään kasvua tavoitteleviin alihankintayrityksiin, jotka toimivat pk-sektorilla. Pk-yrityksien jaottelu on esitetty taulukossa 1. Alihankintaliiketoiminta rajaa markkinoinnin tutkimisen yritysten väliseen markkinointiin eli B2B-markkinointiin. Koska työn yhtenä pääpainona on omien tuotteiden markkinoinnin ja arvontuoton tason selvittäminen keskitytään arvon tuottamisessa tarjoomapohjaisen arvon tuottamiseen.

Taulukko 1 EU:n pk-yrityksen määritelmä. Euroopan unionin komissio (2005).

Yritysluokka	Henkilökunta	Liikevaihto	Taseen loppusumma
Mikro	<10	2 milj. euroa	2 milj. euroa
Pieni	10–49	10 milj. euroa	10 milj. euroa
Keskisuuri	50–249	50 milj. euroa	43 milj. euroa

Tutkimuksen kohdeyrityksillä tulee olla omia tuotteita, joiden markkinointiin työ keskittyy. Kohdeyritykseksi kelpuutetaan myös yritykset, joilla on vahva idea omien tuotteiden kehittämisestä ja tuottamisesta. Omien tuotteiden rajausta palvelee laajalti yrityksiä, sillä se kuvastaa osittain sekä pieniä start-up yrityksiä sekä jo isompia, liiketoiminnan vakiinnuttaneita yrityksiä.

1.4 Tutkimuksen tavoitteet

Työn tavoitteena on selvittää kasvua tavoittelevien pk-alihankintayritysten arvopohjaisen markkinoinnin tilaa ja sen luomia mahdollisuuksia omien tuotteiden liiketoiminnan edelleen kehittämiseen ja löytämiseen. Tavoitteena on luoda pohja toimintamallille, joka tuo

selkeyttä B2B-markkinoinnin strategian kehittämiseen sekä antaa käytännöllisiä ratkaisuja, joiden avulla voidaan suunnata ja tehostaa yrityksen B2B-markkinoinnin toimintaa kasvun tavoittelemisessa.

Työn tuloksena oletetaan syntyvän hyvä arvio kasvua tavoittelevien pk-alihankintayritysten markkinoinnin nykytilasta, sekä mahdollisuuksista kasvattaa niiden markkinoinnista saatavaa hyötyä.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportin kappaleessa yksi on esitelty tutkimuksen aihealueisiin liittyvää kirjallisuutta, johon tutkimus pohjautuu, sekä yritys jolle tutkimuksen tulokset on suunnattu. Johdantokappaleessa esitellään myös tutkimusongelma, tavoitteet sekä rajoitukset. Tämän tutkimusraportin sisältö esitellään myös lyhyesti johdannon lopussa.

Kappaleessa kaksi on tutkimuksen teoreettinen osio, jossa on kuvattu olemassa olevat ja aihealueeseen sovellettavat teorialat. Teorialat on koottu kirjallisuuskatsauksen perusteella ja niistä on koostettu kappaleen kaksi loppuun tutkimuksen viitekehys.

Kolmannessa kappaleessa esitellään tutkimusmetodi ja menetelmät sekä niiden käyttö tutkimuksessa. Neljännessä kappaleessa esitetään tutkimuksen antamia tuloksia. Viidennen kappaleeseen on kirjoitettu tuloksien analysointi sekä vastaukset asetettuun tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Viidennessä kappaleessa muodostetaan saatujen tuloksien pohjalta kohdeyritykselle kehitettävä konseptimalli, jolla on tarkoitus auttaa pk-yrityksiä markkinoinnin perustamisessa ja toteuttamisessa.

Viimeisessä kappaleessa kuusi on tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset ja tutkimuksen rajoitteet. Viimeisen kappaleen tarkoituksena on kriittisesti tarkastella tutkimuksen tuloksia. Lopuksi esitellään myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita tämän tutkimuksen pohjalta.

2 ARVOPOHJAINEN B2B-MARKKINOINTI JA KASVUUN TÄHTÄÄVÄT PK-YRITYKSET

Työn tarkoituksena on kartoittaa, mikä on pk-yritysten B2B-markkinoinnin ja -markkinaprosessien taso ja miten niillä voidaan tukea uutta liiketoimintamuotoa. Tutkimuksen kohteena ovat pk-alihankintayritykset ja niiden markkinointi sekä kasvun tavoittelu omien tuotteiden liiketoiminnan alueella. Tässä kappaleessa muodostetaan kirjallisuuskatsauksen kautta käsitys, miten tähän tutkimukseen liittyvät eri osa-alueet liittyvät toisiinsa ja mitkä ovat niissä vaikuttavia tekijöitä. Kirjallisuuskatsauksessa kerätään tärkeimmät teoriat seuraavista ydinaiheista ja muodostetaan niiden avulla tutkimukselle viitekehys. Aihealueina ovat arvon muodostuminen, B2B-arvomarkkinointi, pk-yrityksen kasvu sekä alihankintaliiketoiminnan ja pk-yrityksien ominaispiirteet. Kirjallisuuskatsaus alkaa arvon muodostumisen tutkimisella.

2.1 Arvon muodostuminen

Arvo nähdään perustavana lähtökohtana ja konseptina yritysmarkkinoiden ymmärtämiseen ja niillä toimimiseen (Walter et al. 2001). Anderson et al. (2009, s.5) sanovat arvon olevan liiketoiminnan kulmakivi. Arvoa voidaan käsitellä useasta eri näkökulmasta: hyötyjen ja uhrauksien summana, rahassa mitattavana suureena tai laajemmin aineellisten ja aineettomien ansioiden kokonaisuutena. Tämän työn kohteena on asiakasarvon eli asiakkaan kokeman arvon merkitys yrityksen tarjoaman markkinoinnissa. Asiakasarvolla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa arvoa rahassa mitattavana hyötynä, jonka asiakas kokee saaneensa maksamastaan tuotteesta tai palvelusta. (Christopher et al. 2008)

Asiakasarvon luomiseksi yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan arvostamia asioita sekä tarpeita, siten yrityksen liiketoiminnan tulee olla asiakasarvolähtöistä. Tämän takia kaikki tekijät yrityksen ja sen asiakkaan välissä tulee huomioida asiakasarvon näkökulmasta. Asiakkaiden saaminen on tärkeää, mutta asiakassuhteiden ylläpito on vielä kriittisempää asiakasarvon välittämässä, ylläpidossa ja maksimoimisessa. Tuotekehityksen, jakeluverkoston ja asiakassuhteiden hallinnan tulee olla asiakasarvolähtöisiä, jotta asiakasarvo pystytään välittämään markkinoille. Tämän asiakasarvon välittämiseen tarvitaan markkinointia. (Anderson et al. 2009, s.5-6; Hutt et al. 2008, s.12)

Asiakasarvo on siis enemmän kuin pelkkä yksittäinen tuote tai palvelu, joka tuottaa hyötyä asiakkaalle. Lindgreen et al. (2005) mukaan yritysten välisillä markkinoilla on olemassa kaksi merkittävää arvon tutkimussuuntausta:

- Tuote- ja palvelukeskeinen arvosuuntaus
- Ostaja-myyjä suhteeseen keskittyvä suuntaus

Tämä työ keskittyy tarjoaman tuottaman arvon merkitykseen ja muodostamiseen, jota tutkitaan seuraavaksi tarkemmin.

2.1.1 Tuote- ja palvelupohjainen arvo

Tuote- tai palvelupohjainen, eli tarjoomapohjainen, tutkimussuuntaus käsittelee arvoa näkökulmasta, jossa tutkitaan, miten tuote tai palvelu voi lisätä arvoa asiakkaalle ja miten asiakas arvottaa tuotetta tai palvelua. Lindgreen et al. (2005) mukaan yleisesti tutkimuksissa nähdään tuotteella neljä erilaista tasoa, jotka muodostavat arvon asiakkaalle; ydintuotteet, odotettu tuote, odottamaton tuote, potentiaalinen tuote.

Ydintuote kuvaa juuri sitä mitä asiakas tilaa, esimerkiksi LVI-yritys ostaa uuden hitsauskoneen, yritys saa hitsauskoneen. **Odotettu tuote** kuvaa tässä tapauksessa luotettavaa ja toimivaa hitsauskoneetta eli ominaisuuksia, jotka asiakas olettaa että tuotteella tai palvelulla on. **Odottamaton tuote** saattaa olla jotain mitä asiakas ei osannut odottaa, mutta sai tilauksen lisänä tai saa lisämaksusta niin halutessaan, esimerkiksi hitsauskoneen huolto-palvelu seuraavan kahden vuoden ajan. **Potentiaalinen tuote** kuvaa tuotteen mahdollisuuksia, joita tuote tuo asiakkaalle tulevaisuutta ajatellen. Sellainen voisi olla esimerkiksi tuotteen vaihtaminen uuteen kahden vuoden kuluttua, pientä korvausta vastaan. Hitsauskone esimerkissä myyjä saattaisi esimerkiksi tarjoutua vaihtamaan vanhan koneen 2 vuoden päästä uusimpaan malliin välirahalla, joka olisi 20 % uuden mallin hinnasta.

Kotler ja Keller (2012) määrittelevät tarjooman luoman arvon kolmessa osassa; asiakkaan kokonaishyöty, asiakkaan kokonaiskustannus ja asiakkaan kokema arvo. Asiakkaan kokonaishyöty kuvaa asiakkaan olettamaa hyötyä, jonka hän kokee tarjoomasta saavansa. Asiakkaan kokonaiskustannus puolestaan on oletus tulevista kustannuksista tuotteeseen tai palveluun nähden. Asiakkaan kokema arvo on näiden edellisten oletusten toteutumisen summa.

$$\begin{aligned} & \text{Asiakkaan kokonaishyöty} - \text{Asiakkaan kokonaiskustannukset} \\ & = \text{Asiakkaan kokema arvo} \end{aligned}$$

Lindgreen et al. (2005) toteaa julkaisussaan, että tarkasteltaessa arvoa hyöty-uhraus -pohjalta, täytyy huomioida kauppaan kuluneen ajan ja resurssien muodostamat uhraukset. Tästä johtuen yritysten tulisi muodostaa arvonluontiprosesseja, jotka lisäävät asiakkaiden hyötyjä ja minimoivat uhrauksia. Ulaga ja Chacour (2001) katsovat asiakasarvoa tarjoajayrityksen näkökulmasta ja siitä, miten asiakkaan kokemaa arvoa tulisi ymmärtää paremmin. Asiakkaan kokemalle arvolle esitetään kolme määrittelevää seikkaa:

- I. Monitahoinen arvo: asiakkaan kokema arvo on uhrauksien ja hyötyjen summa, jonka asiakas saa myyjän tarjoomasta.
- II. Eri roolien vaikutus ja tulkinta: kaikki asiakkaat eivät ole samanlaisia. Tämä tulee huomioida eri segmenteillä toimiessa erilaisilla arvotarjoomilla. Huomioitavaa on myös eri yritysten erilaiset ostoprosessit ja niissä toimiminen.
- III. Kilpailun tärkeys: Arvo on vertailtavissa markkina-alueen kilpailuun. Kilpailukyvyn säilyttäminen on sidoksissa paremman arvotarjooman luomiseen markkinoilla. Tässä asiakasarvon mittarit ja asiakaspalautteet toimivat markkinoinnin tehokkaana työkaluna ilmaisten, mitä toimenpiteitä tulee arvotarjoomaan ja kilpailijoihin nähden tehdä.

2.1.2 Arvon merkitys markkinoinnissa

Arvo on ajuri, joka johtaa asiakkaan tekemään ostopäätöksensä. Siksi se on yksi liiketoiminnan sekä markkinoinnin kulmakivistä. Asiakasarvon ymmärtäminen ja määrittäminen on tärkeää, jotta voidaan tuottaa asiakkaan tarvitsemia tuotteita. Yhtä tärkeää, ellei tärkeämpää, on kyetä ilmaisemaan asiakkaalle, miten oma tarjooma hyödyttää asiakasta, miten se tuottaa arvoa. Monesti asiakas ei juuri ymmärrä mitä arvoa myyjän, alihankkijan, tarjooma tuo asiakkaalle. Arvopohjainen näkemys ja sen esiintuominen on siten edellytys toimivalle markkinoinnille. (Hutt et al. 2009, s.12)

Arvopohjaisen markkinoinnin, tästä eteenpäin arvomarkkinoinnin, tärkeimpiä tehtäviä on selvittää yrityksen tuotteiden ja markkinoiden vaatimaa asiakasarvoa. Asiakasarvon arvioiminen vaatii erityistä huomiota, jotta yritys voi toimia tehokkaasti saavuttaen voittoa. Siten sen oikea ymmärtäminen ja oikean asiakasarvomallin käyttäminen tuo etulyöntiasemaa muihin markkinoilla toimiviin kilpailijoihin nähden. Tämä tekee yrityksestä markkinakeskeisen. (Anderson et al. 2009, s.13)

Tärkeimpiä asioita markkinakeskeiseen liiketoimintaan siirryttäessä, on ymmärtää asiakkaita ja kilpailijoita, tehostaa yrityksen sisäistä toimintaa sekä kyetä mittaamaan tehokkuutta markkinoilla. Asiakasarvon ymmärtämisen pohjalta voidaan muodostaa oikeat tarjoomat ja tarjousehdotukset sekä löytää uusia markkina-alueita ja mahdollisuuksia. Jotta yritys kykenee mittaamaan tehokkuuttaan, tulee sen toiminta olla mahdollisimman systemaattista ja toistettavaa. Yrityksen halutessa maksimoida tuottamaansa asiakasarvoa, ei asiakassuhteiden ylläpito ja hankkiminen kuulu vain markkinointi- tai myyntiosastolle. Markkinointinäkökulman laajentaminen ja hyväksikäyttäminen koko yrityksen toiminnassa on välttämätöntä, jotta yritys pystyy luomaan ja hallitsemaan asiakasarvoa niin, että se lisää yrityksen kannattavuutta. Tämä puolestaan vaatii yrityksen sisäisten yhteyksien ja kommunikaation kehittämistä ja muuttamista, jotta riittävä ja oleellinen informaatio on kaikkien saatavilla. Markkinoinnin tehtävänä on helpottaa ja kiihdyttää muiden osastojen toimintaa ja tehokkuutta vastaa markkinoiden vaatimuksiin. (Cravens et al. 2001, s.4-5)

Ydinliiketoimintaprosessien hallinta on välttämätöntä oikean asiakasarvon luomisen kannalta. Yrityksen toimintojen on tultava markkinakeskeisimmiksi, jotta ne voivat paremmin palvella yrityksen ja asiakkaiden tarpeita. Ydinprosessit, joita yrityksen tulee kehittää markkinakeskeisimmiksi, ovat tuotekehityksen hallinta (PDM), jakelukanavien hallinta (SCM) ja asiakashallinta (CRM). Markkinointinäkökulman lisääminen ydinprosesseihin lisää niiden tuottavuutta ja markkinapotentiaalia. Esimerkkeinä näistä ovat asiakkaan tai jakelijan mukaan ottaminen tuotekehityksen alkuprosesseihin sekä yhdessä kehittäminen. Tämä antaa mahdollisuuden luoda suurempaa arvoa asiakkaalle ja kartoittaa tarkemmin asiakkaan tarpeita lisätarjouksia ajatellen. Alihankkijoiden ja toimittajien kanssa yhteistyön syventäminen ja yhteisen edun ajaminen vahvistaa yrityssuhteita ja luo parempia sopimuksia alihankkijoiden kanssa. Asiakasarvon ymmärtäminen koko liiketoiminnan läpi, auttaa arvoketjun jokaista tekijää lisäämään työnsä arvoa sekä tehostamaan ja mahdollisesti laajentamaan liiketoimintaa. (Anderson et al. 2009, s.11)

2.2 B2B-arvomarkkinointi kasvuun tähtäävissä yrityksessä

Markkinointi perustuu pohjimmiltaan tarpeiden, halujen ja vaatimusten tulkintaan, hallintaan ja välittämiseen. Tarve kuvastaa asioita, joita ihminen tarvitsee arkipäiväisessä elämässä, kuten ruoka, koti, raha ja sosiaaliset suhteet. Tarve muotoutuu haluksi, kun henkilö tai yritys löytää asian, joka täyttää syntyneen tarpeen ja haluan hankkia sen. Vaatimus kuvastaa asiaa, jonka henkilö tai yritys haluaa ja jonka hankkimiseen sillä on varaa. (Kotler et al. 2012; Webster 1991, s.1)

Mariotti et al. (2012) määrittelevät markkinoinnin tarkoittavan asiakkaan tyydyttämistä rahallisesti mitattavalla voitolla. Markkinointia voi heidän mukaansa kuvata, myös strategian kehitykseksi ja käytöksi, jolla saadaan asiakkaat kiinnostumaan tuotteista ja palveluista. (Mariotti 2012, s.136)

Liiketaloudessa voidaan nähdä kahdenlaista markkinointia, kuluttajiin suunnattua Business to Consumer-markkinointia ja Business to Business-markkinointia. Business to business -markkinointia, eli B2B -markkinointia, kuvataan yleisesti yritysten väliseksi markkinoinniksi. B2B -markkinoinnilla tarkoitetaan yleisesti organisaatioita, jotka ostavat, myyvät tai vuokraavat tuotteita tai palveluita toisilta yrityksiltä ja organisaatioilta, tuottaakseen omia tuotteita sekä palveluita tai ylläpitääkseen omaa tuotantoaan. (Kotler et al. 2012, s.205)

Hutt et al. (2013) toteaa, että B2B -markkinointi ja -markkinat ovat sekä kansallista, että kansainvälistä toimintaa. B2B-markkinointi ja markkinat käsittävät kaiken muun liiketoiminnan paitsi henkilökohtaiseen sekä yleiseen kulutukseen tarkoitetut tuotteet ja palvelut. (Hutt et al. 2013, s.4-5)

B2B-markkinoinnille ominaispiirteitä ovat voimakas korrelointi kuluttajamarkkinoiden tarpeeseen ja tarpeen stimulointi kuluttajamarkkinoille, sekä hintaherkkyys ja globaali markkinaperspektiivi (Hutt et al. 2008, s.14–15). B2B-markkinoinnissa on myös ominaista suuremmat ja harvempilukuiset asiakkaat, läheiset asiakassuhteet, ammattimainen hankinta, useat ostoon vaikuttavat henkilöt/tekijät, useat neuvottelupuhelut per myynti, joustamaton raaka-ainetarve, maantieteellisesti keskittyneet markkinat sekä suora ostomyyntitoiminta. (Kotler et al. 2012, s.206–207)

Hutt et al. (2008) korostaa erityisesti asiakassuhteiden merkitystä ja niiden läheisyyttä. Yksittäiset kaupat osoittavat vain alkaneesta yhteistyöstä ja suhteesta, jota tulee vaalia ja kehittää. Ylläpitääkseen tätä suhdetta tulee B2B-markkinahenkilöiden muodostaa läheinen suhde ja laaja tietämys asiakkaan toiminnasta sekä tuottaa asiakkaan liiketoiminnalle ainutkertaista arvoa. (Hutt et al. 2008, s.17)

Markkinointi toimii koko yrityksen liiketoiminnan ytimessä, sillä sen tarkoituksena on löytää ja ylläpitää asiakkaita sekä havaita mahdollisia kassavirtoja, jotta liiketoimintaa

voidaan tehokkaasti kasvattaa. Markkinoinnin laaja-alainen ymmärtäminen ja hyödyntäminen sekä määrätietoinen johtaminen on siten edellytys, sille että yritys voi kasvaa ja menestyä. Markkinoinnilla voidaan nähdä neljä keskeistä osa-aluetta kasvuyrityksessä, joita kaikkia sen tulee tarkkailla ja hallita: asiakassuhteiden johtaminen, toimittajasuhteiden johtaminen, tuotekehityksen johtaminen ja verkostosuhteiden johtaminen. Seuraavissa kappaleissa luodaan katsaus näihin neljään osa-alueeseen. Osa-alueita on avattu muiden tutkimuksien ja kirjallisuuden kautta. (Laukkanen 2007, s.191–192)

2.2.1 Asiakassuhteiden johtaminen

Asiakassuhteiden johtaminen on markkinoinnin päätehtävä. Tuottavimpien ja eniten arvoa tuottavien asiakkaiden tunnistaminen ja menestyksekkäs johtaminen, on avain yrityksen kasvuun ja menestykseen. Täytyy muistaa, että yrityksen täytyy kyetä mittaamaan asiakkaidensa tehokkuutta ja luotettavuutta, jotta se voi varmistua markkinoinnin toiminnallisesta tehokkuudesta ja päämääristä. Neljä tärkeintä tehtävää asiakassuhteiden johtamisessa ovat seuraavat:

- Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen ja tunteminen, sekä jaotteleminen eri segmentteihin
- Asiakas- ja markkinatiedon kerääminen liiketoiminnan päätöksiä tueksi
- Asiakassuhteiden luominen ja hallitseminen
- Systemaattinen yrityksen tarjoomien ja brändin rakentaminen.

Kasvuyritysten suurimpia ongelmia ovat potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen sekä tarjooman kehittäminen, niin että ne tuottavat asiakkaalle arvoa, joka saa asiakkaat tekemään kauppaa. Asiakassuhteiden kehittäminen ja valvonta on tämän takia erityisen tärkeää. (Laukkanen 2007, s.193–194)

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan tarkemmin asiakassuhteiden johtamiseen liittyvien tehtävien tarkoitusta ja toimintaa. Kappaleessa on avattu, mitä markkina- ja asiakastiedon kerääminen ja hallinta tarkoittaa sekä lyhyesti, miten sitä toteutetaan. Samaan tapaan avataan myös brändin ja tarjoomien kehittämisen merkitystä ja vaihteita. Tikkasen (Laukkanen, 2007) esittämät kolme asiakassuhteiden johtamisen tehtäväaluetta voidaan nimetä myös seuraavasti:

- Markkinatiedon ja asiakastiedon kerääminen ja hallinta
- Asiakasten valikointi ja hallinta
- Tarjoomien hallinta ja luonti

Tarkastellaan seuraavaksi mitä nämä tehtäväalueet tarkoittavat.

Markkina- ja asiakastiedon kerääminen ja hallinta

Markkina- ja asiakastiedon kerääminen ja hallinta on tärkeää, jotta voidaan muodostaa selkeä kuva yrityksen mahdollisuuksista ja markkinapotentiaalista markkinoilla. Markkina- ja asiakastiedon kerääminen ja arviointi pitää sisällään seuraavat pääkohdat: segmentointi, kilpailijoiden tiedostaminen ja tarkkailu, sekä asiakasarvon määrittäminen ja asiakastytyvyyden mittaaminen. (Anderson et al. 2009, s.43–47)

Segmentointi, eli kohdemarkkinoiden valinta, alkaa markkinoiden määrittelyllä ja jaotellulla. Segmentoinnilla tarkoitetaan markkinoiden jakamista ja luokittelua erilaisiin, tarkemmin määriteltäviin, luokkiin markkinoilla havaittavien ominaisuuksien mukaan. Tarkoituksena on rajata ja selventää yrityksen tuotteiden ja palveluiden kohderyhmän asiakkaat. Markkinoiden segmentointi tuo yritykselle mahdollisuuden erottautua muista markkinoista keskittymällä tarkemmin rajattuun asiakasryhmään. Tärkeää on havainnollistaa yrityksen ydinosaaminen ja sen mukainen segmentointi. (Hutt et al. 2008, s.90–91)

Valitun segmentointitavan tulee tuoda yritykselle selkeää etua ja hyötyä (Cravens et al. 2001, s.106). Tuodakseen etua ja hyötyä, yrityksen pitää pystyä mittaamaan segmentin kokoa ja sen kasvua, sekä arvioimaan myynti- ja tuottomahdollisuuksia sekä segmentin soveltuvuutta yrityksen liiketoimintaan. Segmentin kokoa ja kasvua mitataan markkinapotentiaalin ja markkinatarpeen avulla. (Anderson et al. 2009, s.48–49)

Myynti- ja markkinapotentiaalilla tarkoitetaan yrityksen potentiaalista myyntiä valikoidulla segmentillä, kun yritys panostaa koko markkinointinsa segmentille. Niiden määrittämiseen tarvitaan tiedot myyntiennusteista sekä nykyisistä ja tavoitelluista markkinaosuuksista. Yrityksien tulisi muodostaa myynti- ja markkinaennusteensa pohjautuen osuuksiin, jotka yrityksillä on nyt asiakkaidensa liiketoiminnasta. Tällä tavoin voidaan tehdä asiakaskohtainen arvio, kuinka suureksi myynti ja osto voi asiakkaan kanssa kasvaa. (Cravens et al. 2001, s.67–68)

Yhtenä keinona arvioida markkinoiden ja yrityksen mahdollisuuksia on tehdä PESTEL- ja SWOT-analyysyjä (Kotler et al. 2012, s.70; Webster 1991, s.133). PESTEL-analyysi on tarkoitettu selvittämään laajasti ja yleisesti markkinoilla vallitsevaa tilaa tietyllä maantieteellisellä alueella. PESTEL nimi muodostuu sanoista: political (poliittinen), economical (taloudellinen), social-cultural (kulttuurinen), technological (teknologinen), environmental (ympäristöllinen) ja legal (laillinen). Jokainen näistä osa-alueista käydään läpi ja tutkitaan, mikä alueen tilanne on yrityksen kannalta, sekä mikä on alueen kehityssuunta. PESTEL-analyysin tarkoituksena on antaa yleiskuva markkina-alueella vallitsevasta tilanteesta ja vaatimuksista, joita markkina-alue vaatii sinne pääsemiseksi. Se antaa myös pohjaa tarkemmille tutkimuksille (Rugman et al. 2009, s.387)

SWOT-analyysi arvioi yrityksen sisäistä ja ulkoista tilaa sekä vaikutusta markkinoilla. SWOT tulee sanoista: strenghts (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threads (uhat). Analyysi jakautuu kahteen osaan, ulkoiseen mahdollisuuksien ja uhkakuvien arvioimiseen sekä sisäiseen vahvuuksien ja heikkouksien analysoimiseen. Molempien osien suorittaminen on tärkeää, jotta voidaan muodostaa kuva yrityksen ja markkinoiden tilasta ja mahdollisesta pääsemisestä markkinoille. (Kotler et al. 2012, s.70; Webster 1991, s.133)

Markkinointiprosessien suunnittelussa ja hallinnassa on tärkeää, asiakkaiden segmentoinnin ja markkinapotentiaalin selvittämisen lisäksi, tietää mitä vaihtoehtoisia tarjoomia markkinoilla on. Kilpailijoiden liiketoiminnan ymmärtäminen on siten yritykselle tärkeää. Markkinoilla olevien kilpailevien tuotteiden ja palveluiden kartoittaminen ja luokittelu antaa ymmärrystä siitä, minkälainen markkinatilanne ja kilpailu segmentillä on. Tärkeää on, ei vain keskittyä olemassa oleviin kilpaileviin yrityksiin, vaan kyetä löytämään potentiaaliset tulevaisuuden kilpailijat ja mahdolliset uudet markkinoilla olevat yritykset. (Anderson et al. 2009, s.58)

Asiakasarvon määrittäminen ja mittaaminen helpottaa tuotteiden hinnoittelua ja auttaa ymmärtämään oman toiminnan tehokkuutta, sekä antaa sille kehityssuuntaa. Asiakasarvon määrittäminen on prosessi jossa pyritään selvittämään, mitä asiakkaan kokema arvo on rahallisesti ilmaistuna ja mitä sen tuottaminen maksaa eli onko se tuottoisasti mahdollista luoda (Anderson et al. 2009, s.63–65). Asiakasarvon määrittäminen ja sen hallinta on prosessi jota Andersen et al. (2009) kuvaavat viiden askeleen toimintana:

- Liiketoiminnan jakaminen projekteihin
- Asiakasarvon työpaja
- Asiakasarvon selvittäminen
- Business case muodostaminen muutokselle
- Arvon realisoiminen

(Andersen et al. 2009, s.72)

Liiketoiminnan jakaminen projekteihin tarkoittaa, että yritysjohto miettii yrityksen kohtaamia merkittäviä haasteita tai muuten tärkeitä liiketoiminnan osa-alueita ja miettii voiko asiakasarvon lisäämisellä saavuttaa näillä alueilla parempaa tuottoa. Asiakasarvon määrittäminen ja hallinta toimii tällöin suuntaviivana sille, tuleeko projekteihin tai toimintoihin tarttua. Yksinkertainen esimerkki on uuden tuotteen tuotekehityksen aloittaminen: tukevatko asiakaspalautteet ja kerätty markkinatieto tuotteen lanseeraamista. Tällaisessa tilanteessa asiakasarvon määrittäminen ja tarkasteleminen antaa merkittävää tietoa jatkoon onnistumisen kannalta.

Valitut toiminta-alueet tai tuotteet ja palvelut jaetaan projekteihin ja niille muodostetaan ns. *asiakasarvotyöpajat*. Tämä tarkoittaa työryhmän muodostamista, jossa tuotteille suunnitellaan mahdollisia erilaisia arvomalleja. Tässä vaiheessa on tärkeää vertailla malleja markkinoilla oleviin muihin tuotteisiin, palveluihin ja liiketoimintamuotoihin. Vertailun tarkoituksena on löytää ja muodostaa eroavaisuuksia sekä yhtäläisyyksiä kilpailevien arvomallien kanssa. Tärkeintä on muodostaa sellainen arvomalli, joka resonoi asiakkaiden ja markkinoiden kanssa niin, että se osoittaa yrityksen tuottavan parasta arvoa asiakkailleen. Kun suunnitellut mallit ovat valmiit, suoritetaan *asiakastiedon kerääminen* ja asiakasarvon testaus. Tämä tarkoittaa, että kontaktoidaan potentiaalisia asiakkaita, kerätään tietoa, ja selvitetään miten rakennetut mallit sopivat asiakkaille ja analysoidaan saatu tieto.

Tämän jälkeen muodostetaan käsitys siitä, mitä asioita mallista tarvitsee muuttaa. Sen jälkeen toteutetaan *business case liiketoiminnan muuttamiseen*. Seuraavaksi muodostetaan *arvon realisoitumiseen* vaadittavat prosessit, mikä tarkoittaa myynnin ja jälleenmyyjäketjujen kouluttamista niin, että suunniteltu arvo välittyy mahdollisimman hyvin myynnin kautta. Tämän jälkeen asetetaan käytäntöön, mitä on suunniteltu. (Andersen et al. 2009, s.76–79)

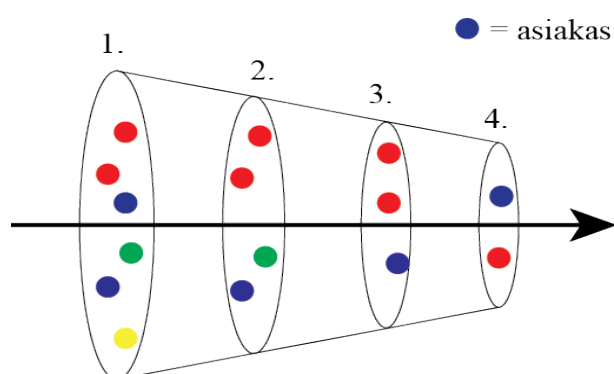
Asiakasarvoa ja sen kehitystä tulee myös pystyä mittaamaan ja kehittämään. Tässä oleellisena osana on asiakaspalautteen kerääminen. Asiakaspalaute pystyy kertomaan valmistajalle, missä sen tuote toimi oikein ja tuotti arvoa sekä missä ei. Se antaa myös suuntaa mihin asiakkaan vaatimukset ja arvostukset ovat suuntaamassa. (Andersen et al. 2009, s.82)

Asiakkaiden valikointi, asiakashallinta sekä yrityksen brändi

Asiakasvalikoinnin tarkoitus on kehittää ja optimoida yrityksen ansaintaa keskittymällä yritykselle merkittäviin asiakassuhteisiin. Kotler et al. (2012, s.155) kuvaa tuottavalla asiakkaalla henkilöä tai yritystä, joka tuottaa yritykselle ajan kuluessa riittävästi suuremman tulovirran, kuin se on aiheuttanut kokonaiskustannuksia. On tärkeää, että yritys osaa valikoida parhaimmat rajapinnat ja markkinasegmentit, joista tuottoisimmat asiakkaat voidaan löytää (Kotler et al. 2012, s.220)

Valikointisuppilo, jota on kuvattu kuvassa 1, on yksi tapa jaotella tavoiteltavia asiakkaita.

1. Potentiaaliset ja tiedustelevat asiakkaat
2. Ehdokasasiakkaat
3. Ensimmäinen tilaus
4. Jatkotilaukset



Kuva 1 Valikointisuppilo

Valikointiprosessi etenee seuraavalla tavalla. Ensin tehdään asiakkaiden jaottelua potentiaaliin ja tiedusteleviin asiakkaisiin, joista myöhemmin osa valikoituu ehdokasasiakkaiksi. Näistä edetään ensimmäisiin tilauksiin ja edelleen jatkotilauksiin. Potentiaaliset asiakkaat kuvaavat asiakkaita, jotka kuuluvat yrityksen kohderyhmään. Tiedustelevat asiakkaat ovat asiakkaita, jotka ovat kiinnostuneita ja tiedustelevat yrityksen tuotteita ja palveluita. Ehdokasasiakkaat ovat ne asiakkaat, jotka valikoituvat seuraavaan myyntiketjun vaiheeseen ollen tuottavimpia ja arvoa tuottavimpia asiakkaita yritykselle. Kun ehdokasasiakkaat ovat selvät, suoritetaan tarjousten lähettäminen, mistä edetään ensimmäisiin tilauksiin. Ensimmäisen tilauksen onnistuessa luodaan pohja jatkotilauksille. (Anderson et al. 2009, s.336)

Potentiaalisten ja tiedustelevien asiakkaiden arvioimiseksi ja keräämiseksi tulee asiakkaiden kanssa käydä aktiivista keskustelua ja viestintää, jotta voidaan selvittää asiakkaan tuoma markkinapotentiaali. Asiakkaita arvioidessa on tärkeää pyrkiä selvittämään seuraavat asiat:

- Millä asiakkailla on suurin markkinapotentiaali?
 - Onko asiakas tosissaan?
 - Onko asiakkaalla varaa?
 - Kuka tekee päätöksen ostosta?
 - Milloin osto tapahtuu?
- (Anderson et al. 2009, s.347)

Näiden asioiden selvittäminen ohjaa yritystä keskittymään asiakkaisiin, jotka tuovat eniten hyötyä yritykselle (Kotler et al. 2012, s.220).

Asiakashallinnalla tarkoitetaan asiakkaiden järjestelmällistä valvontaa ja kehittämistä. Yrityksen tulee myös rakentaa asiakas- ja yrityssuhteitaan strategisesti siten, että luottamus asiakkaiden ja kumppanien välillä lisääntyy. Seuraavat asiat ovat tunnusmerkkejä asiakkaille, jotka osoittavat luottamuksen lisääntymistä ja liikevoiton kasvua tai kustannusten laskua:

- Asiakkaat ostavat yrityksen muitakin tuotteista, kuin vain heille markkinoituja.
- Asiakkaat suosittelevat yrityksen tuotteita muille yrityksille.
- Asiakkaat pysyvät lojaaleina, vaikka kilpailijan tarjooma on parempi.
- Asiakkaat maksavat korkeampaa hintaa saadakseen parempaa laatua.
- Asiakkaat tekevät yhteistyötä yrityksen kanssa saadakseen parempia tuotteita.
- Asiakkaat sijoittavat yrityksen kanssa olevaan suhteeseen.

Asiakkaita on hyvä jaotella erilaisiin luokkiin toimintansa, luotettavuuden sekä tuottavuuden suhteen asiakashallinnan helpottamiseksi. Hutt et al. (2008, s.71) esittävät seuraavanlaisen asiakasjaottelun neljään eri luokkaan: todelliset ystävät, perhoset, loiset, vierailijat.

Todelliset ystävät ovat asiakkaita, jotka ovat tuottoisia ja lojaaleja yritykselle. He ovat yritykselle kaikkein arvokkaimpia asiakkaita. *Perhoset* ovat asiakkaita, jotka ovat hyvin

tuottavia, mutta eivät lojaaleja. Tyypillistä käyttäytymistä näille asiakkaille on kustannustehokkuuden maksimointi. Ne vaihtavat tiheään kumppaneitaan tuottavampiin enemmän kuin keskittyisivät olemassa olevien suhteiden maksimointiin. *Loiset* ovat asiakkaita, jotka ovat hyvin luotettavia, mutta eivät tuottavia. Hutt et al. (2008) toteaa, että on mahdollista nostaa loiset ja perhoset tuottaviksi ja lojaaleiksi asiakkaiksi oikeanlaisella asiakashallinnalla. Kuitenkin huomioden, että loisista on päästävä eroon, mikäli toiminta ei muutu. Viimeisenä ovat asiakkaat jotka ovat *vierailijoita*. Nämä asiakkaat eivät ole lojaaleja eivätkä tuottavia. Tärkeintä on tunnistaa nämä asiakkaat mahdollisimman ajoissa ja hankkiutua niistä eroon. (Hutt et al. 2008, s.71)

Kotler et al. (2012) esittävät asiakastuottavuusmallin, jonka avulla pystyy lajittelemaan asiakkaat tuottaviin ja ei-tuottaviin asiakkaisiin. Malli on kuvattu kuvassa 2. Mallin ensimmäisessä sarakkeessa on kuvattu tuotteet P1-P4, tuottoisimmasta vähiten tuottavaan tuotteeseen. Ensimmäisellä rivillä on kuvattu asiakkaat C1-C3. Nämä muodostavat välilleen matriisin johon merkitään, miten kannattavaa on mitään tuotetta kullekin asiakkaalle on myydä. Kuvan 2 matriisin avulla voidaan päätellä onko asiakas yritykselle kannattava vai ei. Kuva 2 osoittaa myös, mitä asiakkaita kannattaa yrittää nostaa tuottavammaksi ja mistä asiakkaista kannattaa hankkiutua eroon. (Kotler et al. 2012, s.155)

		Asiakkaat			
		A1	A2	A3	
Tuotteet	T1	+	+	+	Korkean tuoton tuote
	T2	+			Tuottava tuote
	T3		-	-	kannattamaton tuote
	T4			-	erittäin kannattamaton tuote
		Korkean tuoton asiakas	keskituottava asiakas	Tappiollinen asiakas	

Kuva 2 Asiakastuottavuus. Kotler et al. (2012, s.155).

Kotler et al. (2012, s.155) suosittelevat mallin kanssa käytettäväksi ABC-kustannusanalyysiä, eli Activity Based Cost-analyysiä, tuotteiden tuottavuuden mittaamiseen. ABC-analyysissä pyritään selvittämään todelliset kustannukset, joita asiakkaan palvelemisesta aiheutuu (Kotler et al. 2012, s.155; Hutt et al. 2008, s.67). Tämä tarkoittaa sekä tuotteesta, että palvelusta aiheutuvia kustannuksia. ABC-analyysin ydin on selvittää kustannukset jokaiselle toiminnalle, joka liittyy tuotteeseen tai sen palveluun. Näin saadaan tarkempi kuva palvelun tai tuotteen kokonaiskustannuksista (Kotler et al. 2012, s.155; Cravens

2001, s.356). Mikäli yritys ei onnistu mittaamaan omia kustannuksiaan, ei se myöskään pysty tehokkaasti mittaamaan omaa tuottavuuttaan (Kotler et al. 2012, s.155).

Brändin tarkoitus on luoda yrityksestä tarkoituksenmukainen kuva markkinoille. Brändin avulla luodaan, olemassa oleville ja potentiaalisille asiakkaille, mielleyhtymiä yrityksen tehokkuudesta, luotettavuudesta ja hyvydestä. Näin brändin hallinta on osa asiakashallintaa. Kasvavalle yritykselle brändin hallinta ja rakentaminen on lähes välttämätöntä. Kun tuotteen brändi on rakennettu hyvin, antaa se positiivista kuvaa yrityksestä ja helpottaa tulevien tuotteiden lanseeraamista. (Keller 2008, s.2-5)

Brändin luomiseen B2B-markkinoille tähtääville tuotteille Keller (2008) esittää viisi kohdeta, joiden mukaan brändiä tulisi rakentaa ja hallita.

1. Luo brändistrategia koko yritykselle ja muodosta tuotteille brändihierarkkia
2. Luo brändille ei-tuotekeskeisiä mielikuvia
3. Kartoita ja varusta laaja markkinointiviestintä
4. Vipua brändillä asiakasyritysten saamaa markkina-arvoa
5. Segmentoi markkinat huolellisesti ja kehitä räätälöity markkinointi ja brändäys ohjelma.

(Keller 2008, s.646)

Hutt et al. (2008, s.165) esittävät brändin rakentamiseen hyvin samankaltaiset askeleet.

- Muodosta tarkka tietoisuus brändin identiteetistä
- Muodosta brändin tarkoitus käyttäen hyväksi yrityksen kilpailijoista erottavia ominaisuuksia
- Välitä positiivinen brändi kokemus asiakkaille markkinointiohjelmien kautta
- Muodosta brändisuhde asiakkaaseen, jonka tunnuksena on syvä lojaalisuus yrityksen brändille

Hutt et al. (2008) mukaan, nämä ovat brändin luomisen perusrakenteita, joiden tarkoitus on tavoittaa brändin halutut perusominaisuudet seuraavilla alueilla: näkyvyys, tehokkuus, mielikuvat, arvostelu, tunteet sekä resonointi asiakkaan kanssa. (Hutt et al. 2008, s.165)

Tarjoomien hallinta ja luonti

Tarjooman hallinta ja luonti on tärkeää yrityksen jokaisessa elinkaaren tilassa. Markkinoiden rikkonaisuus ja suurempi sirpaloituminen on aiheuttanut sen, että segmenteille ja asiakkaille täytyy olla yhä räätälöidympiä tuotteita. Tuotteiden hallinta korostuu entisestään laajentaessa ulkomaisille markkinoille. Tällöin tarjooman muokkaaminen, kohdentaminen ja uuden tarjooman muodostaminen vaatii erityistä huomiota (Hollensen 2001, s.210). Yrityksen tulee siis muodostaa soveltuvia, joustavia, tarjoomia hyvin kohdenne-
tuille segmenteille. (Anderson et al. 2009, s.181)

Joustava tarjooma koostuu kahdesta osasta ydintuotteesta ja lisäoptioista. Ydintuote koostuu segmentille muokatusta perustuotteesta tai -palvelusta, joka vastaa ominaisuuksillaan kaikkien segmentin osapuolien arvonäkökulmaa. Ydintuote toimii pohjana kaikille seg-

menteille. Lisäoptiot tuovat tuotteelle asiakas- ja segmenttikohtaista arvoa. Ne on kohdennettu segmentillä vallitseviin tarkemmin rajattaviin asiakasryhmiin ja niiden tarpeiden ja vaatimusten mukaan. Näin voidaan joustavasti rakentaa toimiva tarjooma, joka vähällä muuntelulla soveltuu usealle segmentille tai usealle segmentillä olevalle asiakkaalle. (Anderson et al. 2009, s.189–190; Hollensen 2001, s.395–396)

Yrityksen on arvioitava jokaisen tuottamansa palvelun ja tuotteen tuottama arvo sekä kulu, joka koostuu tuotteen tai palvelun tuottamisesta. Näin pyritään maksimoimaan ja varmistamaan asiakkaan saaman tarjooman arvo sekä kontrolloimaan kustannuksia. Tuote yksinään on harvoin ainoa asia, joka vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon. Tuotteen lisäksi yritystenvälisessä kaupassa on kyse myös tuotteeseen liittyvistä palveluista. Palvelu voi esimerkiksi tarkoittaa tuotteeseen liittyvää palvelua kuten asennusta, toimistusta tai asiakaspalvelua. Eri palveluiden ja tuotteiden muodostamissa joustavissa tarjoomissa ja niiden suunnittelussa tulee muistaa kokonaiskuva, jonka asiakas saa ja rakentaa joustava tarjooma asiakkaan vaatiman arvon ympärille. (Anderson et al. 2009, s.191)

Tarjooman luontiin liittyvästä tuotekehityksestä ja sen tuomasta arvosta kerrotaan lisää kappaleessa 2.2.3 tuotekehityksen johtaminen. Ennen tuotekehityksen johtamista käsitellään toimittajasuhteiden johtamista markkinoinnissa ja sen kautta.

2.2.2 Toimittajasuhteiden johtaminen

Toimittajasuhteiden johtamisen tarkoituksena on luoda yritykselle toiminnallista vakautta, luotettavien ja vakaiden toimittajasuhteiden kautta. Näiden suhteiden johtaminen kytkee toimittajien prosessit yrityksen ja yhteistyökumppaneiden prosesseihin, joten niiden vaikutusta liiketoiminnalle ei saa aliarvioida. Tärkeää on huomioida, että tuotannon toiminnan, logistiikan, tiedonkulun ja rahaliikenteen prosessit on riittävästi integroituja, jotta koko arvoketjun hallinta ja tarkkailu on mahdollista. Toimittajaverkoissa keskitytään harvalukuisempiin toimijaketjuihin, jotka vastaavat isommista kokonaisuuksista. Tehokas hankinta- ja arvoketjun hallinta on edellytys asiakkaiden kilpailukykyiselle palvelemiselle, siten se on tärkeä osa markkinoinnissa. Markkinoinnin tehtävät toimittajaketjun hallinnassa ovat seuraavat,

- Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen sekä toimitussuhteiden järjestäminen, niin että niiden kautta voidaan tuottaa maksimaalista arvoa loppuasiakkaalle
- Hyödyllisen ja luotettavan toimittaja- ja markkinatiedon kerääminen tehtävien päätöksiä tueksi
- Toimittajasuhteiden hallinta
- Tarjoomien ja yrityksen sekä toimittajien brändin systemaattinen rakentaminen

Näiden tehtävien hallinta ja toteuttaminen on kasvuun tähtäävälle yritykselle tärkeää, sillä niiden avulla se kykenee luomaan itsestään ja kumppaneistaan globaalisti luotettavan ja hyvän kuvan. (Laukkanen 2007, s.194–195)

Toimittajasuhteiden johtaminen - asiakassuhteiden johtaminen

Tutkitaan näitä osa-alueita tarkemmin kirjallisuuden valossa. Koska asiakkaiden tunnistamista ja valikointia, markkinatiedon keräämistä ja tarjoaman, sekä brändin rakentamista käsiteltiin jo edellisessä asiakassuhteiden johtamisen kappaleessa, ei ole tarvetta kerrata niiden toimintaprosesseja tässä. Samat periaatteet, kuin edellä mainituissa asiakassuhteiden johtamisen tehtävissä, pätevät toimittajasuhteiden johtamisen tehtävissä. Tietoa tulee kerätä markkinoilta ja toimittajasuhteita tulee hallita ja valikoida, kuten asiakassuhteita. Kuitenkin tulee huomioida mihin toimitus-, palvelu- ja hankintakanavien valinta painottuu. Tästä johtuen tarkastellaan oikeiden toimittajien ja kanavien valintaa tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Oikeiden kanavien valintaan pätee samanlaisia segmentoinnin ja valikoinnin periaatteita, kuin asiakkaiden ja markkinoiden valitsemiseen. Tuotteiden ja palveluiden hankinta-, vienti- ja palvelukanavat erottavat yrityksen muista kilpailevista yrityksistä. Oikeiden kanavien valinta erottaa yrityksiä toisistaan etenkin silloin, kun niiden markkinatarjoomat ovat liki samankaltaiset. Tällöin huolellisella kanavien valinnalla ja markkinoinnilla voidaan luoda ylivertaista arvoa asiakkaalle. (Kotler et al. 2012, s.312)

Anderson et al. (2009, s.281) ja Kotler et al. (2012, s.437) määrittelevät markkinointikanavan olevan itsenäisten organisaatioiden joukko, jotka ovat mukana tai edesauttavat tuotteiden käyttöönottoa. Markkinointikanavien hallinta on sama asia, kuin liiketoiminta kanavien hallinta. Kyseessä on prosessi, jossa suunnitellaan toimittajien kautta toteutettavat jakelu- ja markkinointitoimintatavat, joilla kohdennetuille markkinoille ja asiakkaille luodaan ylivertaista arvoa.

Näiden toimintojen kehittämiseen käytetään hyväksi kokonaisasiakastyydyttymistä, Total customer satisfaction (TSE). Se kuvaa asiakkaan tuotteesta, palvelusta ja siihen liittyvistä asioista, kokemaa kokonaisarvoa ja -hyötyä, jotka asiakkaan mielessä yhdistyvät tarjoavaan yritykseen ja sen kumppaneihin. Hyvä TSE on asiakkaalle positiivinen, saumattoman, muistettava kokemus tuotteita ja palveluita tarjoavan yrityksen kanssa. Merkittäviä hyvään TSE:n vaikuttavia asioita ovat asiakkaan kokemus toimituksen välittömyys ja toteutuminen, sekä tarjotut lisäpalvelut. Yrityksen tulee olla selvillä, millaisen TSE suuntauksen se ottaa markkina- ja jakelukanavien muodostamiseen. Sen pohjalta voidaan segmentoida ja valita soveltuvimmat ja arvoa tuottavimmat yhteistyökumppanit ja kanavat. (Kotler et al. 2012, s.150)

Tärkeää kanavarakenteen muodostamisessa on muistaa oman brändin ylläpito. Loppuasiakkaalle on tärkeää välittää ymmärrys, kenen kanssa hän on tekemisissä. Oman brändin esilletuominen voidaan hoitaa esimerkiksi erillisillä sopimuksilla toimittajien ja jälleenmyyjien kanssa. (Anderson et al. 2009)

2.2.3 Tuotekehityksen Johtaminen

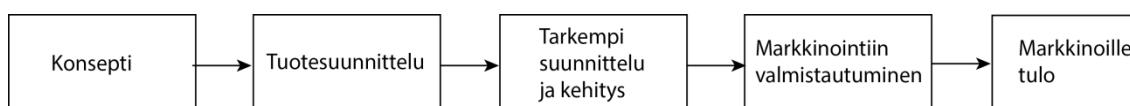
Tuotekehityksen johtaminen on kasvuyritykselle tärkeää, sillä sen tarvitsee kehittää ja parantaa tuotteitaan ja palveluitaan jatkuvasti pysyäkseen kasvussa. Tarjooman kehittämässä tulee huomioida markkinoiden ja asiakkaiden vaatimukset sekä tarpeet. Kasvuun tähtäävälle yritykselle, joka on kooltaan muita kilpailijoitaan pienempi, tästä voi muodostua kilpailuetu. Pienikokoisessa organisaatiossa markkinoinnin sekä tuotekehitysosaston toiminnan integroiminen ja yhteistyön kehittäminen voi olla verrattain nopeampaa kuin rakenteeltaan isommassa organisaatiossa. Joustavuudesta tulee kilpailuetu, kun yritys kykenee vastaamaan markkinoiden muutoksiin nopeammin kuin kilpailijansa. (Laukkanen 2007, s.195)

Tuotekehityksen johtamiseen kuuluu seuraavat tehtävät:

- Tuotekehitysprojektien portfoliokansion hallinta
- Tuotekehitysprojektien perustaminen ja hallinta
- Projektien verkostosuhteiden hallinta
- Tuotekehitystulosten hyödyntäminen asiakasarvon luomisessa ja ansainnan tehostamisessa

Erityisesti tärkeää on kehittää tuotekehitystoimintaa, että koko projektisalkun projekteja voidaan toteuttaa tehokkaasti. Keskittyminen tuottavimpiin projekteihin ja niiden tehokas resursointi ovat avaimia tehokkaaseen ja kasvuun tähtäävään tuotekehitykseen. Kasvuun tähtäävälle yritykselle on tärkeää saada projektit nopeasti käyntiin ja tuottamaan, sillä yleensä kasvuun tähtäävän yrityksen resurssit ovat rajalliset. Markkinakeskeinen tuotekehitys kerää ja hallitsee tietoa, jonka pohjalta näitä tuotekehityksen tehtäviä voidaan toteuttaa (Laukkanen 2007, s.196–197).

Markkinajohteinen tuotekehitys pohjautuu yrityksen teknologiselle tietämykselle ja taidolle sekä ymmärrykselle markkinoiden tarpeesta. Markkinointitutkimus on siksi erityisen tärkeä osa tuotekehityksen ja uuden tarjooman luontia. Yleistetty tuotekehitysprosessi voidaan jakaa seuraaviin, kuvassa 3, esitettyihin osa-alueisiin: konseptin kehitys, tuotesuunnittelu, tarkempi suunnittelu ja kehitys, markkinointiin valmistautuminen ja markkinoille tulo.



Kuva 3 Yleistetty tuotekehitysprosessi

Markkinoinnin merkitys ja tehtävä tuotekehityksen osille on seuraavanlainen:

- Konseptivaiheessa: markkinointi antaa tuotekehitykselle tarvittavat tiedot kohde-markkinoista ja segmenteistä, sekä esittää ja tutkii mahdollisia tuotekonsepteja joita markkinoille voitaisiin tuoda
- Tuotesuunnittelussa: määrittelee kohdeasiakaan parametrit ja muodostaa myynti ja voitto arviot. Se aloittaa myös yhteydenotot asiakkaiden kanssa
- Tarkempi suunnittelu ja kehitys- vaiheessa: muodostaa asiakastestit ja prototyypit sekä arvioi niiden toimintaa ja asiakashyväksyntää. Muodostaa jatkotestit ja prototyyppien parannukset sekä valvoo niiden toteuttamista. Muodostaa markkinointi- ja jakelusuunnitelman
- Markkinointiin valmistautumisessa: Kouluttaa henkilökunnan sekä valmistelee yrityksen järjestelmän markkinointia ja myyntiä varten
- Markkinoille tulossa: Toteuttaa markkinointisuunnitelman, ylläpitää jakelukanavien toimintaa, myynnin aloittaminen sekä avainasiakkaiden kanssakäyminen

Tämän prosessin jälkeen markkinoinnin työ ei lopu, vaan sen tulee valvoa asiakkaiden käyttäytymistä ja muodostaa sen perusteella tarvittava tieto tuotekehitykselle parannuksien tekemiseen ja uusien potentiaalisten tuote- ja palvelukonseptien kehittämiseen. (Anderson et al.2009, s.258–259)

Markkinakeskeinen tuotekehitys auttaa tuotekehitystä toimimaan tehokkaammin ymmärtäen asiakastarpeet ja -vaatimukset vastaten nopeammin markkinoiden muutoksiin. Markkinointitutkimuksen yhdistäminen tuotekehitykseen tuo ymmärrystä, ei vain asiakkaiden tarpeista, vaan myös yrityksen tuotteiden potentiaalista vastata markkinasegmentin tarpeeseen. Sen avulla voidaan määrittää potentiaalinen markkinaosuus ja liikevaihto jo olemassa oleville tuotteille. Markkinakeskeisen tuotekehityksen tärkeä osa on osastojen välinen yhteistyö ja kommunikaatio. Suunnitteluosastojen ja markkinointiosastojen sekä johdon keskinäiset palaverit ja kommunikaatio on tämän prosessin läpi viemisen ja toiminnan kannalta elintärkeitä (Anderson et al. 2009, s.266).

2.2.4 Verkostosuhteiden johtaminen

Verkostosuhteiden johtamisessa tärkeintä on tunnistaa merkittävimmät verkostosuhteet ja johtaa niitä systemaattisesti. Verkostosuhteiden määrittämisessä tulee muistaa, että liiketoiminnan kehittyessä suhteiden tärkeys ja merkitys muuttuu ja tällöin yrityksen on oltava valmis mukautumaan muutokseen. Suhteet voidaan jakaa erilaisilla tavoilla, kuten on jo aikaisemmin todettu asiakas- ja toimitussuhteiden johtamista käsittelevissä kappaleissa 2.2.1 ja 2.2.2. Verkostosuhteiden johtamisessa on tärkeää kokonaisuuksien hallinta ja jatkuva suhteiden arvioiminen kokonaisuutena etenkin kasvavalle yritykselle. (Laukanen 2007, s.197–198). Tutkitaan miten verkostosuhteet muodostuvat, sekä mitä hyötyä niistä on ja mitä niiden hallintaan liittyy.

Verkostosuhteet muodostuvat yrityksen hankinta- ja myyntiverkoston suorista ja epäsuorista kanavista. Suorilla kanavilla tarkoitetaan kanavia, joissa yritys itse on yhteydessä suoraan tuotteen tai palvelun loppukäyttäjään eli ts. myy tai hankkii tuotteen itse eikä esim. alihankkijan kautta. Verkostoitumisen kehittäminen ja tehostaminen näkyy etenkin

epäsuorissa kanavissa. Epäsuorien kanavien hallinnassa on syytä keskittyä jälleenmyyjien ja toimittajien toiminnan tehokkuuden lisäämiseen. (Anderson et al. 2009, s.311)

Tehokkuuden lisääminen ja kehittäminen yrityksen suorissa ja epäsuorissa kanavissa, antaa strategista etua kilpailijoihin nähden. Paras tapa saada toimitettua ylivertaista arvoa asiakkaalle on tuottaa ylivertaista arvoa yrityksen kanaville, jälleenmyyjille ja toimittajille. (Cravens et al. 2001, s.338)

Ensinnäkin kanavien tehokkuuden lisäämisessä, jälleenmyyjät tulee ymmärtää kumppaneina. Yrityksen tulee rakentaa jälleenmyyjien kanssa suhde, joka pyrkii yhteisiin tavoitteisiin. Näin yritykset ymmärtävät ja oppivat näkemään toistensa tarpeellisuuden ja hyödyn. Tämän lisäksi yrityksen tulee muodostaa arvoehdotus jälleenmyyjille kanavatarjooman kautta. Arvotarjooma on perustettu samalla tavalla kuin asiakkaille perustetut arvotarjoumat. Yritys pyrkii tarjoamaan toimittajille, jotain mitä ne arvostavat ja tarvitsevat kohtuullista korvausta vastaan. Yrityksen muodostama arvotarjooma konkretisoituu kanavatarjoomana toimittajille ja alihankkijoille. Kanavatarjooma koostuu ydintuotteesta, kyvykkyyden rakentamisohjelmista ja kannusteista. Niiden tarkoitus on palkita ja kannustaa jälleenmyyjää jatkamaan ja kehittämään palveluitaan, jotka tuottavat vaaditun TSE ja arvon loppuasiakkaalle. (Anderson et al. 2009, s.311)

Epäsuorat markkina- ja myyntiketjut asettavat yritykset tilanteeseen, jossa niiden on toimittava tehokkaasti alihankkijoiden ja jälleenmyyjien kanssa saavuttaakseen asiakkaalle ylivertaisen arvon sekä tuotteista että palveluista. Tämän saavuttamiseen tarvitaan yhteistyötä jälleenmyyjien ja alihankkijoiden kanssa. Tärkeitä asioita ovat yhteisten intressien ja resurssien linjaaminen. Tarkoituksena on muodostaa strategisia kumppaneita jälleenmyyjistä ja pyrkiä vahvistamaan heidän liiketoimintaansa, jotta yrityksen oma liiketoiminta voi kasvaa. (Anderson et al. 2009, s.374)

Yrityksen tulee havaita jälleenmyyjistä ne, joilla on eniten yhteisiä tavoitteita ja kiinnostuksen kohteita. Näiden tavoitteiden ja kiinnostuksen kohtien yhteinen linjaaminen sekä vahvistaminen on välttämätöntä, mikäli halutaan välttää konflikteja sekä nostaa verkoston markkinatehokkuutta. Tärkeintä jälleenmyyjien kanssa käydyissä keskusteluissa on ymmärtää, mitkä ovat jälleenmyyjien kiinnostuksen kohteet, miten jälleenmyyjän yritys toimii ja mitkä ovat sen tavoitteet. Kun jälleenmyyjien kanssa neuvotellaan yhteistoiminnasta ja tavoitteiden linjauksista, on tärkeää muistaa sopia vastuualueista, markkina-aseman näkemyksistä, kommunikaatiosta sekä maksupolitiikasta. Näiden sopiminen ja niiden yhteinen tarkkailu auttaa konfliktitilanteiden minimoimisessa sekä yhteistyön jatkumisen varmistamisessa. (Hollensen 2001, s.491; Kotler et al. 2012, s.448)

Kumppanuuden vahvistamiseen on muutamia yleisiä keinoja, joilla yhteistoimintaa sekä jälleenmyyjän omaa toimintaa voidaan tehostaa. Mikäli yritys pystyy nostamaan jälleenmyyjänsä tehokkuutta ja arvon tuottoa, on siitä suoraa hyötyä myös yritykselle. Keinoja tähän on esimerkiksi kouluttaa asiantuntijoita jälleenmyyjäyritykseen, kuten teknistä tu-

kea, antaa jälleenmyyjäkumppanille käyttöön omaa myynti- ja markkinointihenkilökuntaa, tai auttaa yritystä hinnoittelun toteuttamisessa. Nämä toiminnot ovat yleisesti niitä, joihin jälleenmyyjillä ei ole resursseja tai ammattitaitoa niin paljon kuin tarjoavalla yrityksellä on. Tällaisessa tilanteessa on suotavaa, että yritys pyrkii tarjoamaan ja tukemaan alihankkijansa ja toimijoidensa prosesseja niiltä osin, missä sillä on itsellään enemmän resursseja ja ammattitaitoa. (Anderson et al. 2009, s.379–381)

Kumppanuudesta on myös hyötyä yritykselle, koska jälleenmyyjä sijaitsee fyysisesti markkinoilla, joissa yrityksellä ei ole fyysistä statusta. Tällöin jälleenmyyjällä saattaa olla parempi kuva markkinasegmentin tilasta ja mahdollisesta potentiaalista. Tärkeää on seurata jälleenmyyjän toimintaa, jotta voidaan varmistua sen tehokkuudesta, sekä toimivuudesta kumppanina. (Kotler et al. 2012, s.451)

2.3 Kasvavan yrityksen markkinointistrategia

Edellä mainittujen tehtävien pohjana tulee olla soveltuva markkinointistrategia. Markkinointistrategian tarkoitus on tuottaa arvoa asiakkailleen, omistajilleen sekä verkostolleen tavoitteiden mukaisesti. Markkinointistrategian ytimessä on siten asiakas- ja markkina-suuntautuneisuus, toimintaprosessien ja verkoston koordinointi integroituna kokonaisuutena, sekä kannattavuustavoitteiden suunnittelu ja toteutus. Markkinointistrategian muodostamisessa on neljä osa-aluetta:

- Tavoitteiden ja sisällön muodostaminen
- Markkinointi ja myyntiorganisaation muodostaminen
- Markkinoinnin toimintaprosessit
- Markkinoinnintukijärjestelmät

(Laukkanen 2007 s.199)

Kasvuun tähtäävälle yritykselle tuloksellisen markkinastrategian muodostaminen on tärkeä osa kilpailuedun muodostamisessa. Yrityksen menestyminen ja liiketoiminnallinen tehokkuus pohjautuu markkinoinnin vahvaan osaamiseen. Markkinoinnin tehtävien ja markkinastrategian osa-alueiden järjestelmällinen ja kokonaisvaltainen hallinta tuo kasvuun tähtäävälle yritykselle eväät kasvun löytämiseen, toteuttamiseen sekä saavuttamiseen. Markkinoinnin kyky synnyttää kilpailuetua pohjautuu kykyyn löytää uusia arvonalhteita, innovaatioita, jotka tuottavat arvoa asiakkaille ja yrityksen verkostoille. Markkinointi on osa-alue, joka on hyvin toteutettuna hankalampi jäljitellä ja kopioida kuin tuotteet ja palvelut. Mikäli yrityksen markkinointi toimii ja se on vakaasti perustettu, synnyttää se vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua. Yhdessä teknologisen edun ja organisaation sisäisen toiminnan kanssa markkinointiosaaminen muodostaa todellisen kilpailuedun markkinoilla. (Laukkanen 2007, s.202–203)

Tarkastellaan seuraavaksi markkinointistrategian eri osa-alueiden muodostumista sekä mikä niiden merkitys on markkinoinnin tehtäville. Markkinoinnin tavoitteiden ja sisällön muodostaminen tarvitsee toteuttaa liiketoimintastrategian pohjalle. Näiden täytyy toimia

yhdessä muodostaen yritykselle selkeä markkinavisio sekä tahtotila. Käytännön strategia muodostuu yrityksen kyvystä tuottaa arvoa asiakkaalle. Arvontuotto puolestaan muodostaa yritykselle kuvan millaiseksi ansaintalogiikka muodostuu. Arvontuotto täytyy toteuttaa siten, että tarjooman asiakkaalle tuottama arvo on kiistaton ja selkeä, ja samalla toteutettavissa, niin että se tuo voittoa yritykselle. Tämän tavoitteen onnistumiseksi täytyy yrityksen eri toiminnanalueiden tavoitteet linjata samansuuntaisiksi. Markkinointistrategian tavoitteiden sisällön muodostamisessa tulee huomioida seuraavat kohdat:

- Haluttujen tarjoomien ja asiakassuhteiden ominaisuuksista päättäminen
- Sisäisten ja ulkoisten markkinointitoimenpiteiden suunnittelu
- Markkinoinnin resursointi
- Toiminnan mittarien ja arvoketjun kannustimien luonti

(Laukkanen 2007, s.199–200)

2.3.1 Strategian hahmottaminen

Markkinastrategian luominen auttaa yritystä toimimaan tehokkaasti saavuttaakseen mahdollisimman suuren asiakasarvon (Anderson et al. 2009, s.145). Tämän lisäksi markkinastrategia auttaa yritystä ennakoimaan ja valmistautumaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin.

Markkinointistrategia pohjautuu aina tukemaan liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintastrategiasta tulee tiedostaa ennen markkinastrategian luomista yrityksen ydintoiminnot, kyvykkyydet ja sen resurssit. Yrityksen täytyy tunnistaa ja tietää nämä alueet, jotta se pystyy arvioimaan mikä on sen arvontuotto keino ja kyky. Kun resurssit ovat tiedossa, pystytään päättämään strategia, jolla arvo voidaan parhaalla mahdollisella tavalla tuottaa.

Markkinointistrategian kulmakivenä on Mission statement eli yrityksen tarkoituksen ja tavoitteen kiteyttävä lause tai virke. Se antaa yleisen kuvauksen yrityksen suuntautumisesta ja tavoitteista. Mission statement helpottaa asiakasta ymmärtämään yrityksen tavoitteita sekä auttaa asiakasta samaistumaan sen tarjoomaan ja tarkoitukseen. Mission statement tekee yrityksestä helpommin lähestyttävän ja konkreettisemmän. Kun yrityksen tavoite ja olemassa olon tarkoitus on määritelty, muodostetaan markkinastrategia. (Kotler et al. 2012, s.60–61; Rugman et al. 2009, s.47)

Markkinastrategian muodostamiseen lähestytään kolmen kysymyksen kautta: mitä tiedetään? mitä halutaan saavuttaa ja miten se tehdään? (Anderson et al. 2009)

Mitä tiedetään?

Tieto ja uskomukset omasta toiminnasta tulee jatkuvasti arvioida. Ymmärryksen saavuttamiseksi on jatkuvasti mitattava omaa tehokkuutta, kerättävä oleellista markkinatietoa ja epävarmuuden kohdatessa kyetä muodostamaan tilannekuvauksia. Tehokkuuden mittaamisessa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavanlaisia tunnuslukuja: yrityksen osuus asia-

kasyrityksen liiketoiminnasta tai uusien tuotteiden myynti per segmentti. Näitä ja vastaavia tunnuslukuja seuraamalla saadaan käsitys, miten tehokkaasti yrityksen liiketoimintamalli toimii markkinoilla. Oleellisen markkinatiedon keräämisen tarkoitus on luoda varmuutta ja tietopohjaa markkinoille pääsemiseen ja siellä toimimiseen. Tyypillisessä tilanekartoituksessa käydään läpi markkinatila (asiakkaat ja toimintaympäristö), kilpailijat, sisäiset resurssit sekä yrityksen kyvykkyydet. Sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien vertaaminen kilpailijoihin osoittaa yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Markkina-aseman ja tilan vertaaminen kilpailijaan taas tuo esiin mahdollisuudet ja uhkakuvat. Jos yrityksen tila perustetaan vain mielipiteisiin, eikä faktoihin, voi koko strategian luominen olla turha ja harhaan johtava. Näiden toimintojen on perustuttava todelliseen markkinatietoon. (Anderson et al. 2009, s.155)

Mitä halutaan saavuttaa?

Tällä kysymyksellä selvitetään, mitä yritys tavoittelee itselleen ja kumppaneilleen markkinoinnillaan. Prosessi on kolmivaiheinen. Ensin täytyy valita kohdentamisstrategia eli, mitkä ovat yrityksen tavoitemarkkinat, niiden segmentit sekä kohdeasiakkaat. Seuraavaksi näiden tietojen pohjalta asetetaan maalit ja tavoitteet. Näiden lisäksi johdon on mietittävä asemoitumista ja asiakasarvoehdotuksia sekä brändin muodostamista markkinoille. (Anderson et al. 2009, s.155)

Maalien ja tavoitteiden asettamisella muodostetaan suuntaviivoja, joihin tähdäten yritys ohjaa toimintaansa (Kotler et al. 2012, s.72). Maalit tarkoittavat pitkän aikavälin suuntauksia, joihin yritys pyrkii. Tavoitteet ovat puolestaan lyhyen aikavälin saavutuksia, joihin yritys pyrkii pääsemään valitussa aikajaksossa. Tavoitteilla yritys tarkastelee onnistumistaan suunniteltuun toteutumiseen. Tavoitteet toimivat siten ohjureina yritykselle maalien tavoittelemisessa.

Cravens et al. (2001) esittävät kohdentamisstrategioita eri markkinoille. Kasvaville markkinoille he esittävät kolmea strategiaa: koko segmentille ulottuvaa tarjontaa, valituille segmenteille kohdennettuja tuotteita ja tiukasti rajattua segmenttiä, jolle tuotteet kohdennetaan. Markkinoiden kypsyessä strategiasuuntaus kohdentamiseen saattaa muuttua. Tällöin täytyy olla valmis muuttamaan suuntaansa ja sopeutumaan muuttuneeseen markkinatilanteeseen. (Cravens et al. 2001, s.191)

Asemointi on tärkeä osa markkinointistrategiaa, jotta menestystä voidaan saavuttaa markkinoilla. Sen pohjalta voidaan määrittää ja hallita markkinatarjoomia. Asemointi tarkoittaa, Cravens et al. (2001, s.107;193) ja Kotler et al. (2012, s.298) mukaan, prosessia jossa kohdennetulle asiakasryhmälle esitetään yrityksen markkinatarjooma, niin että siitä on etua kilpailijoihin nähden. Asemoinnilla voidaan tarkoittaa laajaa yrityksen tarjooman asemointia markkasegmentillä tai vain yksittäisen tuotteen tai brändin asemointia (Cravens et al. 2001, s.193). Asemoinnin tuloksena saadaan arvotarjoomamalli eli mikä on tavoiteltava ideaalitarjooma, jonka yrityksen tulee markkinoille tuottaa. Arvotarjoomamallin tarkoitus on ohjata liiketoimintaprosesseja oikean tarjooman luomiseen. Sen pohjalta voidaan aloittaa brändin rakentaminen. (Kotler et al. 2012, s.298)

Miten se tehdään?

Markkinointistrategian toteuttamiseksi tarvitaan Laukkasen (2007) markkinointistrategian kohtia 2.-4.

- Sisäisten ja ulkoisten markkinointitoimenpiteiden suunnittelu
- Markkinoinnin resursointi
- Toiminnan mittarien ja arvoketjun kannustimien luonti

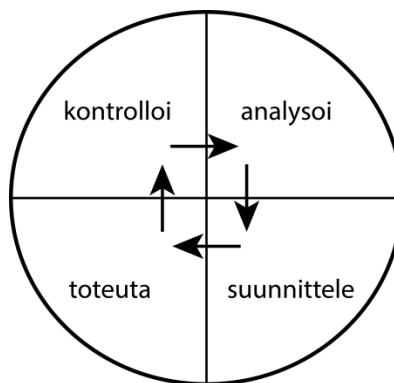
Nämä kaikki voidaan sisällyttää myynnin ja markkinoinnin organisaation toimintaan.

Myynnin ja markkinoinnin organisaatiolla tarkoitetaan sekä myynti- ja markkinointiosastoa, mutta myös koko yrityksen henkilökuntaa. Jokainen työntekijä on välillisesti kytköksissä asiakkaaseen ja vaikuttaa siten tuotteen tai palvelun laatuun ja arvon tuottoon. Myynti- ja markkinointiorganisaatio vastaa konkreettisimmin markkinointistrategian toteuttamisesta osana yrityksen liiketoimintastrategiaa. Koska jokainen työntekijä osaltaan vaikuttaa markkinastrategian toteutumiseen, tulee yrityksen kouluttaa henkilöstöään ja varmistaa, että markkinointi ymmärretään yrityksessä kauttaaltaan oikein. Kasvuun tähtäävän yrityksen on asetettava vastuuhenkilöt, johtotiimi, joka vastaa markkinointiosaamisen tasosta yrityksessä. Johtotiimillä tulee olla visio ja näky yrityksen kasvun suuntaamisesta siten, että keskiössä on vahva markkinointiosaaminen. Markkinointi vaikuttaa laajasti yritykseen ja sen liiketoimintastrategian toteutumiseen, joten sen luominen ei vain ole markkinointiosaston asia, vaan myös yrityksen johdon asia. (Laukkanen 2007, s.200–201)

Yrityksen myynti toimii hyvänä esimerkkinä millä periaatteilla työntekijät tulisi kouluttaa toimimaan työssään. Yrityksen tulisi kouluttaa myyjät ja kaikki työntekijänsä tutkimaan ja ymmärtämään asiakkaan vaatimukset sekä tarpeet. Näin myynnin henkilöt kykenevät paremmin neuvottelemaan sopimuksista ja osoittamaan tuotteiden arvon asiakkaalle. Arvomyyjä tunnistaa arvon lisäksi myös tarjoamaan liittyvät kustannukset niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Nämä ymmärrettyään myyjä pyrkii saamaan kohtuullisen tuoton sekä jälleenmyyjälle, että yritykselle. (Kotler et al. 2012, s.576)

2.3.2 Markkinoinnin toimintaperiaatteet ja tukijärjestelmät

Eräs tapa markkinoinnin prosessien toteuttamisen kuvaamiseen on kuvassa 4 kuvattu Kotlerin jatkuva toimintamalli. Mallin tarkoituksena on kuvata markkinoinnin perustoittoiminnan kulkua. Analysointi osiossa analysoidaan markkinoinnin nykyistä toimintaa sekä kerätään ja analysoidaan markkinatietoa. Suunnitteluosiossa suunnitellaan kehityskohteiden ja saatujen markkinatietojen pohjalta uusi paranneltu markkinointitoiminta. Toteutusvaiheessa toteutetaan suunnittelun tulos ja kontrollivaiheessa hallitaan ja kerätään toteutuksen tietoja uusien parannuksien varalle. (Kotler 2012, s.59)



Kuva 4 Jatkuva markkinoinnin toimintamalli

Jatkuvan toiminnan mallista on siirrytty nykyään enemmän kokonaisvaltaisempaan, koko yrityksen käsittävään markkinointitoimintaan, vaikkakin samat toimintaperiaatteet ovat edelleen osana taustalla. Kokonaisvaltaisessa mallissa kerättävää tietoa ja markkinoinnin vaikutusta mitataan koko yrityksen toiminnan alueella, tarkoituksena integroida markkinointi koko yrityksen toiminnaksi. Integraation tarkoituksena on, että asiakas näkee yrityksen asiakkaan hyväksi toimivana kokonaisuutena. Jotta markkinoinnista saatava hyöty voidaan realisoida, vaatii se eri osastojen keskinäistä yhteistyötä ja integraatiota, erityisesti markkinointi ja myyntiosaston sekä tuotekehitysosaston toimintojen ja prosessien välillä. (Laukkanen 2007, s.201)

Tämän kaiken markkinointiin liittyvän tiedon ja toiminnan toteutukseen on syytä muodostaa markkinoinnin tukijärjestelmiä. Niiden tarkoituksena on tukea tiedon ja viestinnän välitystä eri osastojen välillä, ja markkinointiin suoraan ja epäsuorasti liittyvien tekijöiden välillä. Tukijärjestelmiä valittaessa, kuten CRM-järjestelmää, tulee harkita ja miettiä, mikä on tarpeellista yritykselle, mitä se tulee tarvitsemaan tulevaisuudessa, sekä mikä on todellinen tarkoitus, johon järjestelmiä hankitaan. (Laukkanen 2007, s.202)

Tarkastellaan tarkemmin esimerkkinä mitä CRM-järjestelmässä tulee huomioida ja miten se auttaa yritystä hallitsemaan markkinointiprosesseja.

CRM-järjestelmän merkitys ja valinta

Hallitakseen ja kehittääkseen asiakassuhteita on olemassa järjestelmiä, joita kutsutaan CRM-järjestelmiksi (Customer Relations Management). CRM-järjestelmän tarkoitus on kartoittaa tietoa asiakkaista ja heidän kontakteistaan, ylläpitää keskustelua asiakkaan kanssa, luoda erityistä palvelua tärkeimmille asiakkaille, varmistaa markkinoinnin tehokkuus sekä havaita muutoskohteita. (Hutt et al. 2008, s.72)

CRM-järjestelmän tarkoitus on seurata yrityksen strategian mukaisia tavoitteita ja luoda sekä kasvattaa asiakkaiden ja yrityksen sekä yrityksen kumppaneiden välille luottamusuhdetta. CRM-järjestelmä, joka toteuttaa yrityksen strategiaa, tuottaa seuraavia asioita:

- Tuottaa ylivertaista asiakasarvoa luomalla asiakkaalle henkilökohtaisen palvelukokemuksen yrityksen kanssa
- Osoittaa yrityksen luotettavuutta asiakkaalle
- Tiivistää asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta
- Asiakas käyttää useaa yrityksen kyvykkyyttä ja tarjoomaa

CRM-järjestelmää valittaessa tulee olla tietoinen siitä, mikä on yrityksen asiakassuhdestrategia, mitä ovat yrityksen liiketoimintoprosessit sekä tiedon tarpeet, jotta se kykenee valitsemaan riittävän monipuolisen ja toimivan järjestelmän. (Cravens 2001, s.113)

2.4 Kasvuun tähtäävän pk-yrityksen ominaispiirteitä

2.4.1 Pk-yrityksien yleisiä piirteitä

Pk-yritykset ovat pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joiden liiketoiminnan vaiheet vaihtelevat vasta aloittaneista yrityksistä liiketoimintansa ja kokonsa vakiinnuttaneisiin yrityksiin. Pk-yrityksen liiketoimintaa sävyttävät resurssien puute, kapea asiantuntemus ja pätevyys liiketoiminnan eri osa-alueilla. Asiantuntijapalveluiden käyttö on siten tyypillistä pk-yrityksille, vaikka niillä on usein iso vaikutus kustannuksiin. Niukat resurssit aiheuttavat kuitenkin sen, että pk-yrityksillä ei ole mahdollisuutta käyttää asiantuntijapalveluita koko liiketoimintansa laajuudella tai ei ainakaan kovin systemaattisesti. (Di Gregorio 2008; Svanström & Sundgren 2012)

Muita vallitsevia ominaisuuksia pk-sektorilla ovat johtamisen, työvoiman, tuotekehityksen ja markkinoinnin rajalliset resurssit, vallan vähäinen hajautuminen, riippuvuus pienestä asiakasmäärästä, toiminta rajallisilla markkinoilla, joustava organisaatorakenne, epämuodollinen strategia, ”tulipalojen sammutus”-mentaliteetti, hiljaisen tiedon suuri määrä sekä huono ymmärrys suorituskyvyn mittaamisesta. (Taticchi et al. 2008, s.8-9)

Pk-yrityksille on tyypillistä luoda lyhyen tähtäimen strategioita. Pidemmän aikavälin strategia puuttuu monessa pk-yrityksessä kokonaan. Yleisesti ottaen strategiaan ja johtamiseen liittyvät päätökset toteutetaan usein enemmän intuition, kuin analyysien ja markkinatiedon tukemina. (Antlova 2009)

Yksi pk-sektorilla vallitseva liiketoimintasuuntautuminen on erikoistumisen nojalla tapahtuva alihankinta. Pk-alihankintayritykset ovat tämän tutkimuksen kohderyhmä, joten tarkastellaan seuraavaksi alihankintaa ja sen piirteitä.

2.4.2 Alihankintayritys

Alihankintaliiketoiminta tarkoittaa yrityksen prosessien, tuotteiden tai palveluiden ulkoistamista yrityksen ulkopuoliselle taholle. Alihankinnan kohteena on yleensä prosessit ja tuotteet, jotka eivät ole yrityksen ydintuotteita tai ydinosiaamista – tai jotka ovat tehokkaampia tuottaa ulkopuolisella yrityksellä. Tuotteet ulkoistetaan alihankintayritykselle,

joka vastaa sovitusti tuotteiden tai prosessien valmistamisesta ja toteuttamisesta. Alihankintayritykset ovat siis pääasiassa B2B-markkinoilla toimivia yrityksiä. (Kiiskinen et al. 2002, s.123–124)

Alihankinnan liiketoiminnallinen tarkoitus on, että päähankkija teettää osan omaan tuotteeseen tai palveluun työn toisella yrityksellä eli alihankkijalla. Alihankinta on siis kahden tai useamman yrityksen muodostamaa tuotannollista yhteistyötä (Tossavainen 1985, s.6). Päähankkijan, eli tilaavan yrityksen tavoitteena on saavuttaa alihankinnalla kustannustehokkuutta, vapautuvaa pääomaa, palvelun saatavuuden paranemista, sekä keskittymistä yrityksen avainosaamiseen. Alihankkija puolestaan tavoittelee hyvää katetta tekevästä työstä ja pyrkii saavuttamaan markkinavoimaa laajentamalla tuotantoaan. (Kiiskinen et al. 2002, s.123)

Tossavaisen mukaan alihankinnan edut tai liiketoiminnallinen hyöty syntyy erikoistumisesta ja kilpailusta. Kilpailu muodostuu luonnollisesti eri alihankkijoiden välille, mutta myös päähankkijan oman tuotannon välille (Tossavainen 1985, s.25). Alihankintajärjestelmän tehokkuus tulee parhaiten esiin pitkällä aikavälillä, kun molempien osapuolten, päähankkijan ja alihankkijan, resurssit ovat työnjaon kannalta tehokkaasti kohdennettuja. Tällöin pitkälle viety erikoisosaaminen vakauttaa ja lähentää alihankintasuhteita. Silloin myös tuotekehitys ja tuotannonkehitysyhteistyö syvenevät päähankkijan ja alihankkijan kesken, mikä lisää tuotannon kokonaistehokkuutta. Tässä suhteessa pitkäaikaisen suhteen ja sen tuomien etujen huomioonottaminen ja niihin keskittyminen, on alihankintatoiminnassa tehokkaampaa molempien osapuolien kannalta. (Tossavainen 1985, s.25–26)

Alihankintayrityksellä voi siis olla erilaisia suhteita päähankkijoidensa kesken riippuen siitä, kuinka syvä suhde on ja mitä siltä halutaan. Kiiskinen et al. (2002) jaottelevat alihankintayritykset neljään kategoriaan alihankkijoihin, neuvonantajiin, hovihankkijoihin sekä elinkumppaneihin.

Alihankintayritys kuvastaa tässä luokittelussa kaikkein yksinkertaisinta ja riskittömintä mallia. Tämä on saavutettu tiukalla palvelusopimuksella sekä hyvin standardoidulla tuotteella, jolloin alihankkijan on helppo toteuttaa annettua toimeksiantoa, eikä sen liiketoiminta vaadi jatkuvasti kehitettävää toimintaa. Yhteistyön kypsyyssaste on tällöin kaikkein matalin. (Kiiskisen et al. 2002)

Seuraavana asteena tulee ns. **hovihankkija**, jolla on vahva asema omalla markkina-alueellaan, jossa se on laatu- sekä hintajohtaja. Kun yritys etsii hovihankkija yritystä alihankintaan, etsii se yritystä, joka on hyvin erikoistunut yrityksen kilpailukykyyn ja erottumisen tuottavaan alueeseen. Yritys on valmis maksamaan alihankkijan erinomaisuudesta ja kyvystä erottautua erinomaisuudellaan. Tilaajayrityksen tarkoituksena on hakea strategista erottautumista tärkeillä osa-alueilla kilpailijoihinsa nähden.

Kolmantena asteena on **neuvonantaja**. Neuvonantaja-alihankkija tarjoaa laajempaa asiantuntijuutta tilaajalle. Kiiskinen et al. (2002) mukaan alihankkijayritys tuottaa tilaajalleen selvitys-, analysointi- ja kehittämispalveluita tilaajan pyytämiin alueisiin. Neuvonantajalla on vahva näkemys markkinoiden toiminnasta ja periaatteista sekä kykyä tunnistaa kehittämisalueita ja mahdollisuuksia. Tilaajan on tärkeä luoda soveltuvat mittarit, jotta voidaan varmistua neuvonantajan hyödyllisyydestä.

Korkeimpana alihankintayhteistyön asteena on **elinkumppani**. Kiiskinen et al. (2002) kuvaa tätä tilaa kaikkein riskialttiimpana molemmille osapuolille, mutta myös tuottavimpana. Tilaaja ja alihankkija ovat hyvin läheisiä ja niiden toimintojen rajat ovat jossain määrin hämärtyneet. Tilaajayrityksen tarkoitus on laajentaa markkina-alueitaan, johon se ei yksin kykenisi. Alihankkija puolestaan tavoittelee suurempaa kassavirtaa, sekä kannattavuuden paranemista. Innovatiivinen toimintamalli, sekä rohkeus ottaa riskejä, ovat välttämättömiä tällaisessa suhteessa. Sillä mikäli toiminta ei onnistu, on vaara että molempien kumppanien liiketoiminta estyy. (Kiiskinen et al. 2002, s.123–128)

Oli alihankinnan tila ja taso, mikä tahansa, alihankkijalla tulee olla selkeä liiketoimintatila ja -strategia, eli pyrkimys johonkin asemaan tai liiketoiminnalliseen tilaan. Alihankintayrityksellä on selkeästi kaksi suuntaa, johon se voi liikkua; pysyä alihankkijana ja kehittää sen toimintaa tai kehittyä omien tuotteiden valmistajaksi. Osalle yrityksistä alihankinta on vain välttämätön vaihe siirtyessä omien tuotteiden valmistukseen. Se kuitenkin edellyttää selkeää strategiaa ja sitoutumista. Alihankinnassa on muutamia liiketoiminnallisia etuja ja helpottavia tekijöitä, jotka tulevat eteen kun siirrytään omien tuotteiden valmistukseen. Keskittymällä erikoistumiseen alihankintayritys ei välttämättä tarvitse suuria tuotantolaitoksia ja suurta henkilökuntaa. Pienestä yrityskoosta seuraa yleensä myös joustava ja kevyt organisaatio. Pääomien käyttöä on myös helpompaa suunnata ja siten tehostaa niiden käyttöä. Myös markkinoinnin ja tuotekehityksen tarve on alihankinnassa vähäinen. (Tossavainen 1985, s.33–34)

Tossavainen (1985) painottaa, että markkinointitoimintojen ja taloushallinnollisten toimintojen käyttöönoton tärkeyttä, kun siirrytään omien tuotteiden valmistamiseen. Mikäli alihankintayrityksellä on tarkoitus siirtyä omiin tuotteisiin, ja pienentää alihankinnan merkitystä liiketoiminnassa, tulee markkinointitoimintojen ja taloushallinnollisten toimintojen osa-alueet olla toiminnassa. Tossavainen (1985) mukaan pelkällä alihankintaliiketoimintaan vaadittavalla osaamisella ja liiketoimintamallilla, siirtyminen omiin tuotteisiin voi tuottaa vaikeuksia yritykselle. (Tossavainen 1985, s.33)

2.4.3 Kasvun edellytykset ja tunnistaminen pk-yrityksissä

Yrityksen kasvun tunnistamiseen on olemassa paljon tutkimuksia, mutta pk-yrityksien kasvuun keskittyvää tutkimusta on rajallisesti. Pasanen teki väitöstyönsä pk-yrityksien kasvuun vaikuttavista tekijöistä. Pasanen (2003) toteaa tutkimuksessaan, että vaikka yritysten kasvua on tutkittu paljon, ei selkeää teoriaa yrityksen kasvulle ole voitu muodostaa. On kuitenkin havaittavissa tiettyjä tekijöitä, jotka ovat läsnä yritysten menestyksessä ja epäonnistumisessa.

Pasanen (2003) luettelee seuraavia tekijöitä, jotka vaikuttivat menestykseen tai epäonnistumiseen,

- Yrittäjän korkeakoulutus ja kokemus
- Tehokas johtotiimi
- Tuoteinnovatiivisuus
- Hyvät asiakassuhteet ja riippuvuuden välttäminen vain muutamiin asiakkaisiin
- Hyvät yhteistyösuhteet
- Riittävä talousosaaminen
- Taitava henkilökunta
- Strateginen suunnittelu
- Yrityksen joustavuus
- Ydinosaamiseen keskittyminen
- Toimiminen taloudellisesti suosivissa olosuhteissa

Epäonnistumiset taas johtuvat edellisten tekijöiden puutteesta. Yrityksen kyvyttömyys mukautua ympäristön mukaan voidaan nähdä yleisenä syynä epäonnistumiseen. Monesti epäonnistuminen johtuu huonosta asioiden johtamisesta. Oikeastaan useimmat ongelmat voidaan jäljittää alkaneeksi huonosta asioiden johtamisesta. (Pasanen 2003, s.72)

Yrittäjät, joilla oli työkokemusta markkinoinnista, olivat useammin kasvuyritysten johdossa. Laaja johdossa toimiva yrittäjätiimi voidaan nähdä myös menestystä ja kasvua tukevana tekijänä. Kuitenkin perheyrietykset tulee Pasasen mukaan erottaa tästä luokittelusta, sillä ne harvoin tavoittelevat kasvua. Menestyvillä pk-yrityksillä oli myös selkeät tavoitteet ja maalit. Pasanen tutkimuksen mukaan, menestyksekkäillä pk-yrityksillä havaittiin myös olevan seuraavia luonteenpiirteitä,

- Kansainvälistyminen
- Innovatiivisuus ja tuotekehitys suuntautuneisuus
- Erikoistuminen
- Yhteistyö
- Verkostoituminen

Pasasen mukaan yrityksillä havaittiin usein olevan useita edellä olevista piirteistä. (Pasanen 2003, s.112–115)

Kaikissa tutkimuksensa pk-sektoreissa, Pasanen (2003) havaitsi, että hyvin tärkeitä tekijöitä yrityksen menestymiseen olivat:

- Hyvä asiakastunteminen ja tarpeiden tunnistaminen
- Pitkäaikaiset asiakassuhteet
- Hyvä maine
- Laadukkaat raaka-aineet ja luotettavat alihankkijat
- Yhteystyöhaluinen ja taitava henkilöstö
- Nopea ja luotettava toimitus
- Hyvät sisäiset suhteet asiakkaiden ja alihankkijoiden kesken
- Yksinkertainen ja joustava organisaatio
- Korkeatasoiset tuotteet
- Nopea muuntautumiskyky muuttuvien asiakasvaatimusten suhteen
- Laatujohtaminen
- Hyvät markkinointitaidot
- Yrityksen selkeä identiteetti
- Hyvä taloudellinen perusta ja riittävä likviditeetti
- Henkilöstön jatkuvuus
- Uusien liiketoimintamahdollisuuksien ennakointi

(Pasanen 2003, s.135)

Pasanen tutkimuksen tuloksia vahvistaa Laukkanen (2007) sekä Tornikoski et al. (2011). Laukkanen et al. (2007, s.41) mukaan yritykseltä täytyy löytyä selkeät tavoitteet ja edut kasvun tavoittelemiseen, kasvustrategia ja liiketoimintamalli, sekä resurssit ja yrittäjän halu lähteä tavoittelemaan kasvua.

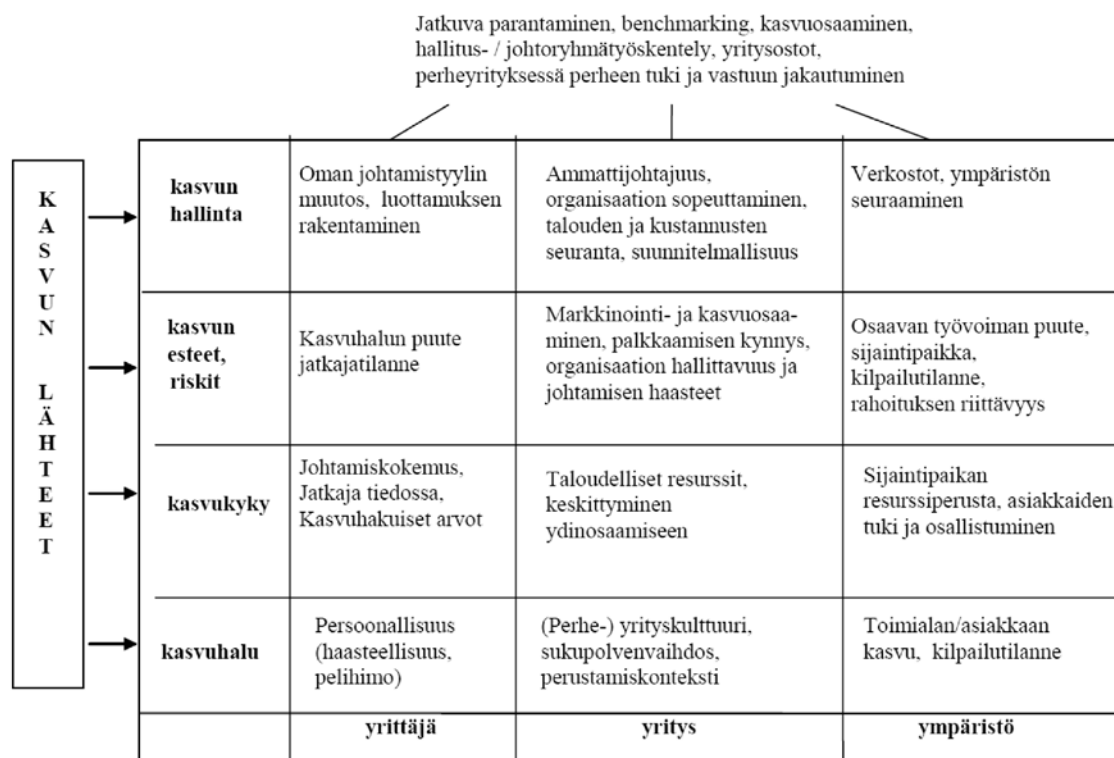
Tornikoski et al. (2011) esittävät, mitä pk-yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä voidaan havaita suomalaisissa yrityksissä. Tutkielmassa Tornikoski et al. (2011) vetävät linjauksen, että yrityksen kasvun tekijät ovat sidoksissa kahteen alueeseen: yrityksen kasvuhaluun sekä kasvukykyyn. Heidän mukaansa näihin kahteen alueeseen vaikuttaa neljä eri tekijää: yrittäjä, yritys, ympäristö sekä kasvun esteet ja riskit. (Tornikoski et al. 2011, s.13–15)

Tornikoski et al. (2011) esittämiä kasvua tukevia tekijöitä olivat yrittäjän positiivinen suhtautuminen kasvuun ja sen tavoittelu, ympäristön suotuisat olosuhteet, taloudellisten resurssien riittävyys, yrittäjän aikaisempi johtamiskokemus ja yrityksen maantieteellinen sijainti sekä avaintoimintoihin keskittyminen ja muun toiminnan ulkoistaminen. Kasvun esteitä olivat

- Kasvuhaluuttomuus
- Osaavan henkilökunnan puute, etenkin markkinoinnin ja viennistä vastaavan henkilöstön kohdalla
- Oppimiskykyisten ja työhaluisten henkilöiden hankala löytäminen

(Tornikoski et al. 2011, s.22–25)

Tornikoski et al. (2011) muodostivat tutkimuksensa tuloksena kuvan 5 mukaisen taulukon, jota heidän mukaansa voi käyttää hyväksi analysoitaessa yrityksen tilaa kasvua ajatellen. (Tornikoski et al. 2011, s.28)



Kuva 5 Kasvun viitekehys. Tornikoski et al. (2011)

2.5 Arvopohjainen markkinointi omien tuotteiden liiketoiminnassa

Kasvuun tähtäävälle yritykselle arvomarkkinoinnin merkitys on suuri. Mikäli markkinointi ei toimi koko laajuudellaan, ei yritys pysty tehokkaasti tavoittelemaan kasvua. Jos yrityksen arvotarjooman muodostaminen ei ole oikea tai se on vajaa, ei tarjooma tuota vaadittua asiakastytyväisyyttä. Tällöin sen markkinointi on turhaa. (Laukkanen 2007)

Kasvavan yrityksen tulee siten olla markkinakeskeinen, jotta se kykenee muodostamaan oikean arvotarjooman sekä markkinoimaan sen oikeille asiakkaille oikealla tavalla. Tämä korostuu, kun siirrytään uuden tarjooman muodostamiseen ja tuottamiseen, kuten alihankinnasta toimintaansa omiin tuotteisiin laajentavassa yrityksessä. (Andersen et al. 2009)

Alihankintayrityksen siirtyessä omien tuotteiden valmistamiseen, yrityksen tulee huomioida uuden tarjooman arvon muodostuminen ja tuottaminen. Tarjooman tulee vastata

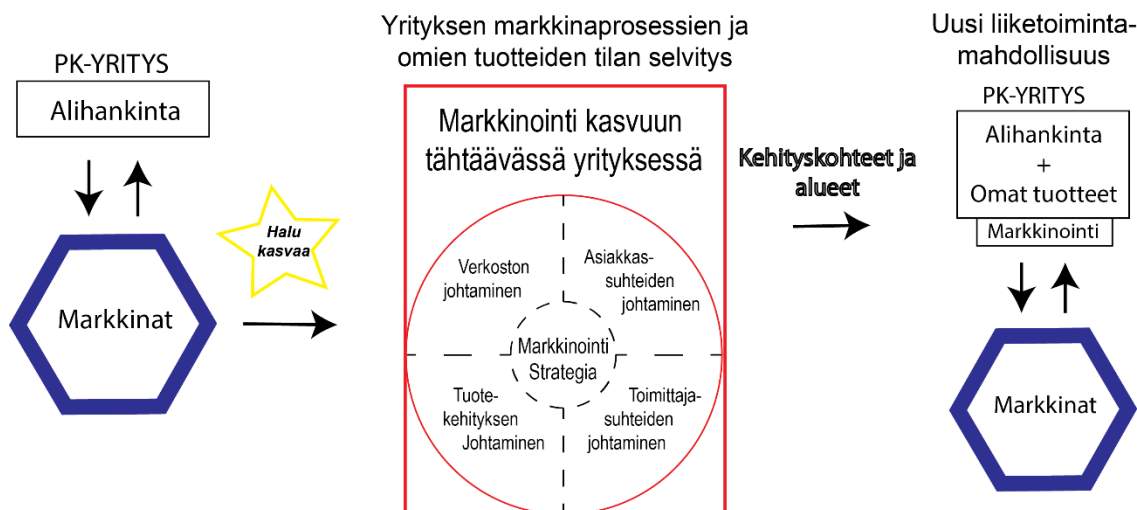
markkinoilla olevien asiakkaiden vaatimuksiin ja tarpeisiin. Tämän tiedon saamiseen tarvitaan arvopohjaista markkinointia ja markkinatiedon hallintaa. Jotta yrityksen valmistamat tuotteet voivat saavuttaa maksimaalisen asiakasarvon ja asiakastyytyväisyyden, tulee niillä olla, Lindgreen et al. (2005) mukaisesti, tuotteiden eri tasot; ydintuote, odotettu-tuote, odottamaton tuote sekä potentiaalinen tuote, kuten on esitetty kappaleessa 2.1.1 ”Tuote- ja palvelukeskeinen arvo”.

Kasvavalla pk-yrityksellä on, Tornikoski et al. (2011) viitekehyksen ja Pasasen väitöskirjan mukaan, ymmärrys markkinoista, niiden muutoksista sekä halu muuttua ja kasvaa, osaava henkilöstö ja yhteistyökumppanit, sekä resurssit markkinoille pääsemiseen ja siellä kasvamiseen. Markkinoinnin kautta yritys kykenee löytämään näistä kehitettävät kohteet ja parantamaan siten kasvun tavoittelua, kuten Henriikki Tikkanen osoittaa Laukkanen Kasvuyritys kirjassa (2007). Näiden osa-alueiden varmistaminen ja kehittäminen on siten erittäin tärkeää kasvuun tähtäävälle yritykselle.

Kasvuun tähtäävän yrityksen markkinoinnilla tulee olla seuraavat neljä tehtävä aluetta sekä niiden pohjana tulee olla toimiva markkinointistrategia (Laukkanen 2007). Markkinoinnin tehtäväalueita ovat asiakassuhteiden johtaminen, toimittajasuhteiden johtaminen, tuotekehityksen johtaminen sekä verkoston johtaminen. Nämä osa-alueet tukevat samaa käsitystä kasvavan yrityksen tarvitsemasta ymmärryksestä markkinoista ja kehityksestä sekä resursseista, kuin mitä Tornikoski et al. (2011) ja Pasanen (2001) esittävät. Voidaan siis todeta että markkinoinnilla on huomattava merkitys kasvun tavoittelussa.

Markkinoiden tehtävien osa-alueita ja muodostumista on avattu kappaleessa 2.3 ”Arvopohjainen markkinointi kasvuyrityksessä” arvomarkkinointiin liittyvän kirjallisuuden kautta. Markkinoinnin tulee olla perustettuna näille tehtävä alueille, jotka puolestaan tukeutuvat toimivaan markkinointistrategiaan. Arvopohjaisen markkinoinnin mukaista markkinointistrategiaa on avattu kappaleessa 2.3.1 ”Strategian hahmottaminen”.

Markkinoinnin prosessien ja toimintojen asemaa, toimintaa ja sijoittumista omien tuotteiden liiketoiminnan asettamisessa ja toiminnassa on kuvattu kuvassa 6. Kuva on muodostettu pk-alihankintayrityksen toiminnan pohjalle, joka pyrkii tavoittelemaan omien tuotteiden liiketoimintaa. Kuvassa on esitetty karkeasti askeleet, joiden kautta omien tuotteiden liiketoiminta etenee kasvuhallusta markkinatoimintojen asettamiseen ja edelleen liiketoiminnan markkinavetoiseen johtamiseen.



Kuva 6 Markkinoinnin sijoittuminen ja merkitys kasvavassa liiketoiminnassa

Kuvassa 6 oleva tapahtumakulku kuvaa mitä alueita, liiketoimintanaan alihankintaa harjoittava kasvua tavoittelevan pk-yrityksen, tulee markkinoinnissa huomioida, jotta se voi laajentaa liiketoimintaansa omien tuotteiden puolelle. Kasvuun tähtäävän yrityksen liiketoiminta pohjautuu vahvasti markkinoilla olevaan tietoon. Markkinatiedon merkitystä liiketoiminnan johtamisessa on korostettu kuvan 6 oikeassa laidassa olevassa uudessa pk-yritys mallissa, kuvaamalla kaiken yrityksen ja markkinoiden välillä kulkevan tiedon kulkevan yrityksen markkinoinnin toimintojen kautta. Kasvun tavoitteluun välttämättömät markkinoinnin tehtävät ja niiden riippuvuus markkinointistrategiaan on kuvattu ”markkinointi kasvuun tähtäävässä yrityksessä”-laatikossa.

Laajentaessaan alihankintaliiketoiminnasta omien tuotteiden alueelle tulee yritysten varmistua tuotteiden markkinapotentiaalista ja luoda soveltuva markkinointistrategia sekä tehtävät sen toteuttamiseen. Vain tällöin voidaan varmistua, että omilla tuotteilla, ja siten uudella liiketoiminnalla, on todellisia mahdollisuuksia markkinoilla. Mikäli markkinoinnin osuus jätetään pois, otetaan isoja riskejä uuden liiketoimintamahdollisuuksien ja niiden toteuttamisen kanssa. Omien tuotteiden kehittämisen jälkeen yrityksen on jatkettava ja toimittava markkinoinnin kautta, mikäli se haluaa jatkossa ylläpitää ja laajentaa osuuttaan markkinoilla. Tätä tilaa on kuvattu yksinkertaistettuna kuvassa 6 oikeanlaidan pk-yrityksen ja markkinoiden välisellä vuorovaikutuksella.

Viitekehys ei rajoita tutkimusta vain alihankintayrityksiin, joilla ei vielä ole konkreettisia tuotteita, vaan toimii yhtäläillä yrityksissä, joissa on jo olemassa omia tuotteita, mutta joiden osuutta liikevaihdossa halutaan nostaa. Samat markkinaprosessien lainalaisuudet pätevät myös näihin yrityksiin kuin niihin, jotka vasta suunnittelevat omien tuotteiden liiketoimintaa. Viitekehys sopii siten sekä omien tuotteiden liiketoiminnan käynnistämiseen, että sen kehittämiseen.

Edellä muodostetun viitekehyksen aiheiden mukaisesti toteutetaan tutkimuksen empiirinen osio, jossa tiedon kerääminen perustuu pitkälti teemahaastatteluihin. Teemahaastattelun kysymykset on muodostettu edellä mainitun viitekehyksen mukaisesti. Kysymyksien aiheet noudattavat viitekehukseen koottuja aihealueita joita on seuraavat seitsemän:

- I.** Yrityksen kasvu ja yrityksen tila
- II.** Yrityksen omat tuotteet tai ideat omista tuotteista
- III.** Markkinointistrategia
- IV.** Asiakassuhteiden johtaminen
- V.** Toimittajasuhteiden johtaminen
- VI.** Verkoston johtaminen
- VII.** Tuotekehityksen johtaminen

Haastattelun aihealueiden selvittävät seuraavia asioita. **I)** Ensimmäinen asia on selvittää yrityksen taloudellinen tila ja kasvumotivaatio sekä mahdollisuudet kasvun tavoitteluun. **II)** Toinen asia on selvittää omien tuotteiden asema ja tilaa yrityksen nykyisessä tai tulevassa liiketoiminnassa sekä niille asetettuja tulostavoitteita. **III)** Kolmantena selvitetään yrityksen laatimaa markkinointistrategiaa ja sen rakenneta. Tärkeätä on havainnollistaa markkinointistrategian rakenteen muodostuminen liiketoimintastrategian mukaisesti ja arvolähtöisesti ajankohtaiseen markkinatietoon pohjautuen. Markkinointistrategiaan liittyen selvitetään strategian pohjalle ja sen tueksi rakennettujen markkinointitoimintojen tilaa ja toimivuutta, kuten miten asiakastietoa kerätään ja käytetään hyväksi yrityksen toiminnassa. **IV)** Neljäntenä on tarkoitus selvittää yrityksen asiakassuhteiden taso, ja **V)** viidentenä toimittajasuhteiden taso sekä kuinka paljon niihin panostetaan. **VI)** Kuudentena selvitetään, miten yritys hoitaa kokonaisuutena liiketoimintaansa liittyvää verkostoa ja sen suhteiden ylläpitoa sekä kehittämistä. **VII)** Viimeisenä asiana on tarkoitus selvittää yrityksen tuotekehityksen taso sekä, miten yritys saa tietonsa markkinointiosastolta tuotekehitykseen. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1 ja sen kysymykset on asetettu edellä mainittuun teemajärjestykseen.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkimusotteen valinta

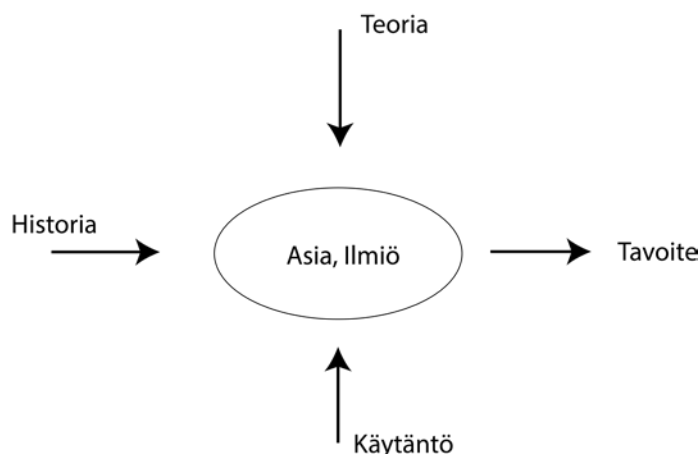
Tässä tutkimuksessa yhdistyy muutamien tutkimusotteiden piirteitä. Tutkimuksen alku-osa on käsiteanalyttisen tutkimusotteen mukaista, kun taas tutkimuksen empiirinen osio on enemmän konstruktivisen ja toiminta-analyttisen tutkimusotteen mukaista. Tutkimuksen kannalta ei ole vaarallista, vaan ennemmin yleistä, että se noudattelee useamman tutkimusotteen piirteitä, niin kuin tässä työssä on toteutettu (Olkkonen 1994, s.80). Esi-tellään seuraavaksi lyhyesti nämä kolme tutkimusotesuuntausta.

Käsite-analyttisen tutkimusotteen tarkoitus on luoda käsitejärjestelmiä, joita tarvitaan uusien ilmiöiden kuvaamiseen ja tunnistamiseen. Tutkimusotteen tuloksena kehitetty kä-sitteistö saattaa olla täysin uutta tai olemassa olevista käsitteistöistä edelleen kehitettyä. Itsessään käsitteistö ei ole hyödyllinen, vaan sen tulee luonnollisesti palvella jotain tar-koitusta, tarvetta tai tehtävää. Käsitteistö muodostuu olemassa olevien teorioiden ja tut-kimuskohteesta saatavien empiiriset havaintojen perusteella. (Olkkonen 1994, s.65)

Tässä tutkimuksessa käsite-analyttinen tutkimusotteen piirteitä on käytetty teoriaosuuden kirjallisuusselvityksessä. Kirjallisuusselvityksessä on pyritty keräämään kirjallisuudesta kaikki aiheeseen oleellisesti liittyvät käsitteet ja teoriat, joiden pohjalta on muodos-tettu viitekehys empiirisen osion tutkimiseen.

Tämän tutkimuksen empiirinen osio toteutetaan osittain toiminta-analyttisen tutkimus-otteen mukaisesti ja osittain konstruktivisen tutkimusotteen mukaista. Toiminta-analyyt-tinen tutkimusote on tyypillinen teollisuustaloudessa tai liiketaloudessa käytettävä tutki-musmuoto. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jo olemassa olevia ongelmia, kuten yrityksen sisäisiä ongelmatilanteita. Tutkimus on moniulotteista ja siihen liittyy usein monia ratkaistavia osa-alueita kuten ongelmanratkaisu, johtaminen ja päätöksentekopro-sessit. Tästä johtuen ongelmat saattavat olla vaikeasti strukturoitavissa ja tai ne muuttuvat nopealla tahdilla. (Olkkonen 1994, s.72)

Toiminta-analyttinen tutkimusote painottaa empiirisen tutkimuksen merkitystä. Tämä tutkimusote vaatii tutkittavien kohteiden ja tutkijan välillä tiivistä yhteistyötä, sillä tietoa tutkimuksen kohteista ei usein ole saatavilla ja tiiviimpi kontakti on välttämätön. Tulok-sena toiminta-analyttisestä tutkimuksesta saadaan uusia hypoteeseja tai teorioita, käsi-tejärjestelmiä, kehitysprosessien selityksiä tai normatiivisia ohjeita. Kuvassa 7 on esitetty toiminta-analyttisen tutkimusotteen toiminta ja näkökulma kohteeseen tai kohdejouk-koon. (Olkkonen 1994, s.73–75)



Kuva 7 Toimintatutkimuksen toiminta kohdeilmiön suhteen. Olkkonen (1994)

Tämän tutkimuksen empiirinen tutkimusosio mukailee toiminta-analyttistä tutkimusotetta sen moniulotteisuuden osalta. Arvomarkkinoinnin ja kasvun saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä pk-yrityksissä on useita ja näin ollen tutkimusongelma on hankala rajata yhteen yrityksen osa-alueeseen. Tästä johtuen tutkittaviin kohteisiin tulee päästä hyvin sisälle ja muodostaa luottamussuhde yrityksen johtoon, jotta voidaan saada oikea kuva yrityksen tilasta ja sen muutosmahdollisuuksista.

Konstruktiivinen tutkimusote on hyvin lähellä toiminta-analyttistä tutkimusotetta, mutta se painottaa vielä enemmän normatiivista, eli lopputulokseltaan ohjeistavaa, tutkimusta. Se pyrkii selkeään ongelmanratkaisuun tai ongelmanratkaisumenetelmään. Konstruktii-viselle tutkimusotteelle on tyypillistä innovatiivisuus ja luovuus ratkaisujen ja menetelmien kehittämisessä. Tutkimukseen liittyy myös oleellisesti tulosten testaaminen ja käytännön tarkastelu. (Kasanen et al. 1991)

Konstruktiivinen tutkimusote näkyy seuraavasti tässä tutkimuksessa. Tällä tutkimuksella on selkeä tavoite selvittää kasvuun tähtäävien pk-yritysten arvomarkkinoinnin tasoa ja kehityskohteita, jotka tähtäävät ratkaisumallien muodostamiseen. Vaikkakin tutkimusongelma on moniulotteinen ja ulottuu usealle yrityksen osa-alueelle, on tutkimuksen tarkoituksena muodostaa pohja näiden alueiden ratkaisumalleille, jolle niitä voidaan myöhemmässä vaiheessa rakentaa. Koska tutkimuskohteesta ei ole löytynyt aikaisempaa mallia pk-sektorille, vaatii tutkimusongelma innovatiivista näkökulmaa kerätyn empiirisen tiedon analysointiin ja ratkaisumallien muodostamiseen.

Konstruktiivisen ja toiminta-analyttisen tutkimusotteen toteutustapana tai tutkimusstrategiana on yleisesti käytetty tapaustutkimusta. Myös tässä tutkimuksessa sovelletaan tapaustutkimustyyliä empiirisen tutkimuksen toteutuksessa.

3.1.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on melko yleisesti käytetty kvalitatiivisen empiirisen tutkimuksen muoto. Sitä sovelletaan, kun on tarkoitus esittää miksi ja kuinka kysymyksiä, tutkijalla on hyvin vähän mahdollisuutta vaikuttaa tapahtumia tai kun kyseessä on ajankohtainen ilmiö tosielämän kontekstissa. Sen kohteena on yleensä yksittäinen ilmiö, tapahtuma tai kohde, kuitenkin jollain tavalla rajattu kokonaisuus. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ja tietoa tutkittavasta kohteesta. (Yin 2009)

Tapaustutkimuksessa käytetään monipuolista ja eritavoilla hankittua tietoa tutkimustapauksen tutkimisessa. Koska tapaustutkimuksessa käytetään yleensä useita erilaisia tutkimus- ja analyysitapoja ei sitä voi pitää pelkästään tutkimustapana, vaan tutkimusstrategiana. Tapaustutkimus on yhdistelevää, kokonaisvaltaista ja systemaattista kuvausta tutkimuskohteesta. Sen tarkoituksena on antaa konkreettista kuvaa kohteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä ja tarkastella näiden muodostamaa kokonaisuutta erinäkökulmista. (Syrjälä 1994, s.11–13)

Tässä tutkimuksessa käytetään niin sanottua vertailevaa tapaustutkimusta, jonka kohteena on pk-alihankintayritysten omien tuotteiden liiketoiminnan markkinoinnin tila. Vertaileva tapaustutkimus keskittyy saman ilmiön tutkimiseen eri tapauksissa. Tässä tutkimuksessa tapaukset tarkoittavat eri yrityksiä. Vertailevaa tapaustutkimusta käytetään, jotta saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen ja todellinen kuva ilmiön toiminnasta. Kohteena pk-alihankintayritysten markkinointi on ajankohtainen ja siihen ei tutkimuksen resurssien puitteissa mahdollisuutta vaikuttaa, joten vertaileva tapaustutkimus on hyvä valinta tämän tutkimuksen strategiseksi pohjaksi.

Vertaileva tapaustutkimus toteutetaan pääasiassa teemahaastattelujen muodossa eri pk-alihankintayrityksiin, joiden tuloksia vertaillaan keskenään, kirjallisuuskatsauksen teoriaan sekä valtakunnallisiin tutkimuksiin ja tilastoihin. Tältä pohjalta pyritään muodostamaan tutkimuksen resurssien puitteissa mahdollisimman laaja kuva tutkimuksen kohteesta.

3.2 Tiedonhankinta

Tutkimuksen teoreettisessa osiossa tutkimusmenetelmänä käytetään kirjallisuuskatsausta. Teoreettisessa osiossa havainnollistetaan lukijalle käsitteitä ja vallitsevaa teoriaa olemassa olevien tutkimuksien ja kirjallisuuden perusteella. Käsiteltäviä aihe-alueita ovat asiakasarvon muodostuminen tuotokeskeisessä tarjoomassa, B2B-arvomarkkinoinnin toiminta ja vaikutus kasvuun tähtäävissä yrityksissä, sekä pk-yritysten kasvun ominaispiirteet. Teoreettisen osion kirjallisuus koostuu pääosin kirjoista, jotka ovat markkinoinnin ja kasvuun tähtäävän kirjallisuuden perusteoksia.

Tutkimuksen kirjallisuussosiossa käytetään mahdollisimman monipuolisia lähteitä, jotta saataisiin laaja kuva markkinoinnin ja kasvuun tähtäävän yrityksen toiminnoista. Kirjoista pyritään käyttämään uusimpia painoksia, jotta käytettävä tieto olisi mahdollisimman ajankohtaista, vaikkakin monissa kirjoissa perusteet eivät ole muuttuneet vuosikymmenien aikana. Perusteosten lisäksi on pyritty hakemaan näkökulmia ja lisätietoa alan tutkimuksista ja julkaisuista. Näistä koottiin tutkimuksen viitekehys, jonka pohjalta toteutettiin empiirinen kvalitatiivinen tutkimusosio. Näiden lisäksi työssä käytettiin hyväksi valtion tilastokeskuksen, työ- ja elinkeinoministeriön, sekä tullin tilastoja ja laskelmia, tuomaan kansallista näkökulmaa pk-yritysten kehittymiseen, tarpeisiin ja päätettyihin asioihin.

Kirjallisuuskatsaus on deduktiivista tutkimusta, jossa tarkoitus on yleisestä aiheeseen liittyvästä tiedosta koostaa viitekehys tarkemmin rajattuun kokonaisuuteen. Deduktiivinen tutkimus tarkoittaa tarkemmin rajattujen, erikoisempien, väitteiden johtamista yleisistä totuuksista (Olkkonen 1994, s.29). Puolestaan empiirisen tutkimusosion tarkoituksena on olla enemmän induktiivista tutkimusta, joka toimii päinvastoin deduktiiviseen tutkimukseen verrattuna. Induktiivisessa tutkimuksessa yksittäisistä tutkimustapauksista tai pienestä tutkimusotoksesta pyritään muodostamaan yleisesti suurempaan kokonaisuuteen sovellettavaa tietoa (Olkkonen 1994, s.30).

Empiirisen tutkimusosio toteutettiin tapaustutkimuksena. Sen tarkoituksena oli selvittää, miten viitekehysten asiat näkyvät ja toimivat pk-alihankinta yrityksissä. Empiirisen tutkimuksen vaiheen tiedonhankinta koostui pääosin haastattelututkimuksesta. Haastattelututkimus toteutettiin teemahaastatteluna valikoituihin yrityksiin. Teemahaastattelun runkona toimi kirjallisuuskatsauksesta muodostettu viitekehys. Yritykset valikoitiin neljän kriteerin mukaan:

- Yrityksellä tulee olla pääliiketoimenaan alihankinta
- Yrityksen tulee olla kasvuun pyrkivä
- Yrityksellä on halu omien tuotteiden liiketoimintaan
- Koko luokaltaan yritys on pk-yritys

Haastateltavat yritykset löytyivät pääosin Industria Oy:n asiakasrekisterin kautta tai Industria Oy:n tekemän kasvututkimuksen tuloksena. Myös internetin hakupalveluita käytettiin hyväksi soveltuvien haastateltavien yritysten löytämiseksi. Yhteensä tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää yritystä. Haastattelut suoritettiin yrityskäyntinä ja haastateltavina oli yrityksen johtoa sekä markkina- ja myyntijohtajia. Haastattelut kestivät yhdestä kahteen tuntiin ja ne nauhoitettiin.

3.2.1 Teemahaastattelu

Haastattelu on yleinen tapaustutkimuksissa käytettävä tiedonhankintamenetelmä. Haastattelumuotoja on monenlaisia eri tutkimustyyppeihin suunniteltuja malleja. Yleisesti voidaan jaotella haastattelut strukturoidusta haastattelusta avoimeen haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa sekä kysymykset, että niiden järjestys on ennalta määrätty ja sitä

seurataan haastattelussa. Avoimessa haastattelussa haastatteluun ei ole tarkasti määritellyjä kysymyksiä, vaan laajoja aihealueita. Näin ollen myöskään tarkkaa järjestetystä ei avoimessa haastattelussa ole. (Hirsjärvi & Hurme 2011, s.44)

Teemahaastattelu on näiden kahden ääripään eräänlainen välimuoto ns. puolistrukturoitu haastattelu. Tämä haastattelumuoto sopii erityisesti silloin, kun haastattelulla halutaan selvittää heikosti tiedostettuja, arkoja tai muuten intiimeitä asioita. Teemahaastattelussa on nimensä mukaan valikoitu tietyt teemat, jotka haastattelussa käydään läpi sekä jossain määrin strukturoidut kysymykset. Kysymysten muoto ja järjestys eivät kuitenkaan ole määrättyjä, vaan teemahaastattelun on tarkoitus olla enemmän keskustelumainen tapahtuma, jossa keskustelua ohjaillaan teemoilla ja niiden kysymysaiheilla. (Hirsjärvi & Hurme 2011, s.47–48)

Tälle tutkimukselle teemahaastattelu on paras vaihtoehto, sillä tutkimuksen teoreettinen sanasto saattaa olla siihen perehtymättömälle vaikeaselkoista. Eri aihealueiden kysymyksiä joutuu mahdollisesti muokkaamaan tai selventämään vastaajalle, jolloin on mielestäni järkevää käyttää avoimempia kysymyksiä ja avoimempaa järjestystä. Koska tutkimus on tapaustutkimusmuotoinen, pyritään tietoa saamaan riittävän paljon, ja tällöin on hyvä jättää kysymys avoimemmaksi.

Suhteessa lomakehaastatteluun, teemahaastattelua puoltaa myös vastaajajoukon suhteellisen pieni lukumäärä, yhdeksän haastateltavaa. Lomakehaastattelun validius vaatisi huomattavasti suuremman lukumäärän haastateltavia, jotta sen tuloksista voidaan johtaa hyviä päätelmiä. Täysin strukturoitu lomakehaastattelu olisi saattanut olla näiden kriteerien valossa liian suppea ja tieto olisi saattanut jäädä pinnalliseksi. (Metsämuuronen 2006, s.114)

Kolmantena haastattelu vaihtoehtona olisi ollut täysin avoin haastattelu. Tällainen haastattelu kerää puolestaan paljon enemmän tietoa, kuin kaksi muuta vaihtoehtoa, ja sen läpikäyminen olisi siten vaivalloisempaa. Avoimessa haastattelussa on myös riski, että kaikkia haastattelun aihealueita ei ehditä käymään läpi sovitussa ajassa. (Metsämuuronen 2006, s.115)

Tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko koostuu kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostetun viitekehyksen seitsemästä eri aihealueesta ja niiden pohjalta muodostetuista kysymysalueista ja ohjaavista kysymyksistä. Tämä haastattelurunko on esitelty liitteessä 1.

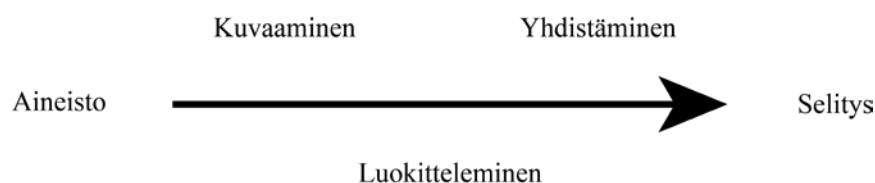
3.3 Haastateltavina olleet yritykset

Teemahaastattelussa oli yhteensä yhdeksän eri alihankintaliiketoimintaa harjoittavaa pk-yritystä. Seitsemän näistä oli vahvasti metallikonepaja-alihankintaan suuntutuneita yrityksiä. Näiden lisäksi yksi yritys oli keskittynyt pääosin muovityöstämisen konepaja-alihankintaan ja yksi kierrätykseen liittyvään alihankintaan. Kaikki yritykset olivat koko luokiltaan pk-yrityksiä, pienimmät ollen alle 10 henkilön yrityksiä ja isoimmat noin 100

hengen yrityksiä. Vuotuiset liikevaihdot olivat n. 0.5 milj. – 12 milj. € Kaikille yrityksille oli ominaista kasvuhalukkuus sekä halu tietää omien tuotteiden valmistamisen mahdollisuudet liiketoiminnan kasvun tavoittelussa. Yritykset on esitelty ja listattu liitteessä 2 ja haastatteluajankohdat on listattuna liitteessä 3.

3.4 Haastattelujen analysointi

Aineiston käsittelyä ja analysointia on kuvattu kuvassa 8. Kerätty haastatteluaineisto puretaan kysymysten tai muuten ennalta määrättyjen aihealueiden mukaan, jotta haastattelun tuloksista saadaan yleiskuva analyysiä varten. Tämän jälkeen haastattelun tulokset luokitellaan jokaisen vastaajan kohdalta. Tämän tarkoituksena on löytää yhteneväisyyksiä haastateltavien kesken, joista voidaan toteuttaa tulosten yhdistämisistä ja edelleen antaa niille selitys. (Hirsjärvi et al. 2007, s.218)



Kuva 8 Aineiston käsittely. Hirsjärvi et al. 2007

Haastattelujen luokitteluun on useita eri tapoja. Hirsjärvi et al. (2007) esittelevät seuraavia yleisiä tapoja luokitella haastattelujen aineistoa: teemoittelu, tyypittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Diskurssi- ja keskusteluanalyysiä käytetään enemmän kasvatusta ja yhteiskuntatieteissä ja niissä enemmän keskitytään kielenkäyttöön, eli miten kielelliset sopimukset ohjaavat ajattelua ja toimintaa. Näiden tapojen käyttö ei suoraan sovellu tutkimukseen ja niiden käyttö aiheuttaisi valtavan määrän työtä haastattelujen tulkitsemiseen, joten niitä ei analyysi keinoina tulla käyttämään. (Hirsjärvi et al. 2007, s.219–223)

Teemoittelu ja tyypittely pyrkivät kumpikin jakamaan haastateltavia tai haastattelujen vastauksia erilaisiin luokkiin. Teemoittelu jakaa haastattelun erilaisiin teemoihin, jotka ovat tiettyjä toistuvia piirteitä haastateltavan haastattelussa. Teemoja on tarkoitus tarkastella toisiin haastateltaviin ja löytää yhteneväisyyksiä, joista voidaan tehdä yleistyksiä ja päätelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, s.173)

Teemojen muodostuminen voi määräytyä haastattelurungon kautta tai haastattelusta tulneiden tulosten kautta. Teemoittelu pohjautuu kuitenkin haastattelijan tulkintaa haastateltavan vastauksista. Eri haastateltavat voivat tarkoittaa tai viitata samaan asiaan, vaikka puhuisivatkin eri sanoin. Haastateltavan on siis kyettävä lukemaan haastateltaviaan oikein, jotta teemoittelu onnistuu. (Hirsjärvi & Hurme 2011, s.174)

Tyypittely on samankaltainen prosessi kuin teemoittelu. Tyypittelyssä haastateltavat pyritään luokittelemaan erilaisten ominaisuuksien mukaan. Näitä ominaisuuksia pyritään

vertailemaan ja löytämään yhteneväisyyksiä eri haastateltavien kesken. Kun haastateltavien kesken löytyy yhteneviä ominaispiirteitä, voidaan muodostaa tyyppi. Erona teemoitteluun on, että tyypittelyssä ei huomioida kuinka laajasti tyyppiluokka vaikuttaa haastateltavassa, vaan todetaan että haastateltava lukeutuu tiettyyn tyyppiin. Teemoittelussa taas lasketaan kuinka vahvasti teema esiintyy eri haastattelutapauksissa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, s.174–175)

Tämän tutkimuksen analyysikeinona käytetään teemoittelua. Yritykset analysoidaan vastauksien pohjalta muodostuneiden teemojen mukaan. Tällä pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelmaan ja mahdollisia kehityskohteita jatkoa varten. Analyysin kulku on seuraavanlainen. Ensin esitetään yritysten vastauksien sijoittuminen ideaalivastauksien suhteen kussakin kysymysryhmässä. Tämän tarkoituksena on antaa kuva, mitkä alueet toimivat jo yrityksissä ja kuinka laajasti, sekä missä on eniten kehitettävää. Näistä alueista muodostettiin yrityksille erilaisia teemoja. Tämän jälkeen teemoja käsitellään ensin yksittäisesti, ja lopuksi kokonaisuuksina, jotta nähdään, mitkä teemakokonaisuudet vaikuttivat eniten yrityksissä.

Tuloksia analysoidaan vielä tarkemmin tämän jälkeen, tutkimalla miten teemat jakautuvat yritysten kesken, kun yritykset jaetaan omien tuotteiden tilan mukaan. Yritykset jaotellaan kahteen ryhmään: yrityksiin, joilla on jo tuotteita ja haluavat kehittää niiden liiketoimintaa, sekä toiseen ryhmään, jossa yrityksillä on omista tuotteista idea, muttei vielä konkreettista tuotetta. Tällä jaottelulla halutaan nähdä, onko näiden ryhmien tila merkittävästi erilainen.

Haastattelun tulokset jaoteltiin kysymysten muodostamien kysymysryhmien mukaisesti. Vastaukset jaoteltiin ja muotoiltiin taulukkoon, jotta niiden tulkitseminen ja analyysi vaiheen teemoittelu olisi helpompaa. Vastauksien pohjalta muodostettu vastaustaulukko löytyy liitteenä 4. Vastaustaulukko on muodostettu liitteessä 1 olevan kysymysrungon pohjalta. Taulukon idea on, että ideaalivastaukset on esitetty lauseina toisessa sarakkeessa. Se miten hyvin yritys antoi vastauksen suhteessa tähän vastaukseen, on esitetty erivärisin pistein taulukon oikealla laidalla. Tällä tavoin yritysten teemoittelu ja kokonaisuuksien hahmottaminen on selkeämpää kuin pelkästään kysymysten vastauksien auki kirjaaminen. Näin säästetään tilaa ja aikaa vastauksien tulkitsemisessa. Avataan seuraavaksi miten vastaustaulukkoa tulkitaan.

3.4.1 Vastauksien tulkitseminen

Vastauksien pohjalta muodostettuun taulukkoon merkittiin yritysten ”sijoittuminen” ideaalivastauksien suhteen mustin, sinisin ja punaisin pistein. Mustilla pisteillä tarkoitetaan, että yritys toimii tai on ideaalivastauksen mukainen. Siniset pisteet tarkoittavat että yritys tiedostaa asian tai toimii jossain määrin ideaalivastauksen mukaisesti, muttei systemaattisesti. Punainen osoittaa että ideaalivastauksen suhteen yrityksellä on selviä puutteita. Joidenkin vastauksien kohdalla yrityksellä saattaa olla myös tyhjä ruutu. Tällöin vastauksen kohdetta ei joko ole tai sille on vaihtoehtoinen vastaus.

Mustat, siniset ja punaiset pisteet auttavat visuaalisesti erottamaan yritysten toimivia, kehitettäviä ja ongelma-alueita. Tämän lisäksi yritysten keskinäinen vertailu on helpompaa tällä tavoin. Otetaan esimerkki taulukon tulkinnasta.

Taulukko 2 Vastauksien tulkintaesimerkki

I	Yritys ja kasvu	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Yrityksen taloudellinen tila on erinomainen	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Taulukon 2 kohdassa yksi on käytetty kaikkia kolmea väriä, joten avataan niiden merkitykset tässä kohdassa esimerkin vuoksi auki. Kohdassa yksi mustalla on merkitty kaksi yritystä D ja H. Tässä tapauksessa näiden yritysten taloudellinen tila on erinomainen. Musta väri osoittaa, että yritys on väitteen tai ideaalivastauksen mukainen. Sinisellä värillä on merkitty valtaosa ensimmäisen kohdan yrityksistä. Sininen tarkoittaa tässä kohtaa, että yritys ei ole taloudellisesti erinomaisessa tilassa, mutta ei myöskään huonossa, vaan ennemmin hyvässä tai kohtuullisessa taloudellisessa tilassa. Sininen tarkoittaa, että yritys täyttää osittain ideaalivastauksen piirteet tai on lähes sen mukainen. Punaisella on merkitty ensimmäisessä kohdassa vain kaksi yritystä ja tämä tarkoittaa niiden kohdalla, että ne ovat ideaalivastauksen suhteen päinvastaisessa tilassa. Tässä tapauksessa punainen tarkoittaa, että yrityksen taloudellinen tila on heikko tai erittäin huono.

3.5 Tutkimuksen kulku

Tutkimus alkoi kohdeyrityksen tilanteen ja halujen arvioimisella ja tutkimusongelman karkealla muodostamisella. Päätettiin, että haluttiin tutkia pk-sektorilla olevia kasvuun tähtääviä yrityksiä ja miten arvopohjainen markkinointi vaikuttaa näiden yritysten toimintaan.

Tämän jälkeen pidettiin ohjauspalaveri työn tarkastajien ja ohjaajien kanssa. Siellä todettiin, että empiiriselle tutkimusosiolle tarvitaan tarkempi kohde. Totesimme, että kohde muotoutuu, kun pääsen kiinni teoriaan ja selvittämään, mikä olisi sopiva kohderyhmä kohdeyrityksen kannalta.

Tämän jälkeen aloitin tutkimussuunnitelman tekemisen, tutkimuksen tavoitteiden sekä rajoitusten muodostamisen. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja sen lähteinä käytettiin laajasti kirjallisuutta, syvällisiä haastatteluja sekä tilastollisten lähteiden tarkastelua antamaan laaja ja riittävän syvä kuva tutkittavasta ilmiöstä, ”Arvomarkkinointi kasvuun tähtäävässä pk-yrityksessä”.

Tutkimussuunnitelman aikaan aloitin tiedon keräämisen teoriaosuutta varten, joka toteutettiin kirjallisuusselvityksenä. Teoriaosuuden kirjallisuusselvitykseen on pyritty keräämään oleellista ajan tasalla olevaa tutkimustietoa sekä aihealueisiin olevaa peruskirjallisuutta.

Kirjallisuusselvityksen aikana empiirisen tutkimuksen kohde tarkentui. Päätettiin tutkia alihankintayrityksiä, jotka haluavat kehittää omien tuotteiden liiketoimintaa tai kehittää jo olemassa olevaa omien tuotteiden liiketoimintaa. Otokseen hyväksyttiin myös yritykset, jotka harkitsivat omien tuotteiden liiketoimintaa ja heillä oli jo ideoita mahdollisista omista tuotteista. Harkitsevat yritykset otettiin mukaan otokseen sillä, tutkimuksen tarkoituksena on osana selvittää, miten hyvin pk-yritykset kykenisivät siirtymään alihankinnasta omien tuotteiden liiketoimintaan. Alihankintasektori valittiin, jotta tutkimusotos saadaan osoitettua B2B-markkinoinnin ja -liiketoiminnan piiriin.

Kirjallisuusselvityksen pohjalta muodostettiin viitekehys ”Arvopohjaisen markkinoinnin tutkimiseen kasvuun tähtäävissä pk-alihankintayrityksissä”. Tämän viitekehyksen pohjalta muodostettiin teemahaastattelun runko sekä suuntaa antavat kysymykset. Haastatteluvina oli pääasiassa toimitusjohtajia ja yrityksen omistajia, sekä joissain tapauksissa myös markkinointi- ja myyntijohtajia. Haastattelut kestivät keskimäärin kaksi tuntia ja ne toteutettiin vuoden 2014 kesäkuun ja heinäkuun aikana. Haastatteluissa kysymykset ymmärrettiin hyvin ja saatu tieto korreloi ensivaikutelmalta hyvin muodostetun viitekehyksen kanssa. Tästä siirryttiin haastatteluaineiston työstämiseen.

Haastattelujen työstäminen aloitettiin lajittelulla ja auki kirjoittamisella. Jokainen haastattelu kirjoitettiin kysymyskohtaisesti auki ja kaikki kysymyksiin liittyvä tieto, jota haastattelun aikana oli ilmennyt, kirjoitettiin ylös kysymyskohtaisesti. Tämän jälkeen kysymyksien vastauksia yhdisteltiin niin, että saadut vastaukset ovat vertailukelpoisia keskenään. Kaikki viitekehyksen seitsemän kysymysaluetta listattiin vastaustaulukkoon ja kunkin kysymysryhmän kysymyksille muodostettiin ideaalivastaukset. Tämän jälkeen yritykset pisteytettiin, sen mukaan miten hyvin niiden vastaukset korreloivat ideaalivastauksiin. Kysymysryhmät ja vastaukset on kuvattu vastaustaulukossa liitteessä 4.

Vastaustaulukko osoittaa, miten hyvin yritykset ovat varustautuneet ja toimivat kysymysryhmien mukaisesti. Tämän jälkeen suoritettiin vertailu ja havainnointi eri vastauksien välillä ja muodostettiin kokonaisuudet yritysten sijoittumisesta eri kysymysalueissa. Kysymysalueiden vertailussa nähtiin yritysten muodostamia erilaisia ryhmiä ja ilmiöitä, jotka teemoiteltiin loogisesti kysymysryhmien mukaisiin teemoihin.

Näiden pohjalta muodostettiin kirjallisuuskatsauksen teoriaan verraten, käsitys pk-alihankinta yritysten markkinoinnin tilasta ja kehityskohteista. Tätä tietoa peilattiin työ- ja elinkeinoministeriön, tilastokeskuksen, Suomen yrittäjien sekä tullin tekemiin tilastoihin pk-sektorin liiketoiminnasta sekä kehitystarpeista. Tämän pohjalta muodostettiin liiketoimintamalliehdotus ja liiketoiminnalliset keskittymiskohteet kohdeyritykselle, jotta se voi paremmin auttaa ja tukea pk-sektorilla olevien yritysten kasvua ja niiden markkinointia.

Loppuun on koottu lyhyesti tutkimuksen päätelmät ja kirjoitettu lyhyesti tutkimuksen rajoitteista sekä mahdollisia jatkotutkimus mahdollisuuksia tämän tutkimuksen pohjalta.

3.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen **reliabiliteetilla** tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Toistettavuus ja luotettavuus kuvaavat millaisella todennäköisyydellä saataisiin samanlainen tulos, jos tutkimus tehtäisiin uudestaan. (Olkkonen 1994, s.38)

Tutkimuksen reliabiliteettia tarkastellessa nousee seuraavia kysymyksiä: onko tutkimus tehty riittävän syvällisesti ja onko keskitytty oikeisiin asioihin? On ymmärrettävää, että diplomityön asettamissa rajoitteissa ja resursseissa ei voida keskittyä aiheisiin määräänsä enempää. Tärkeää on kuitenkin toteuttaa tutkimuksen empiirinen osio samantasoisena, kuin viitekehys on laadittu, jotta rajauksien ja resurssien puitteissa voidaan saavuttaa riittävä reliabiliteetti. Haastattelukysymysten reliabiliteetin varmistamiseksi pyritään kysymykset muodostamaan niin, että vastaajat ymmärtävät kysymyksiä oikean tarkoituksen eivätkä takerru turhaan tieteellisiin termeihin. Kysymysten asettelu haastattelutilanteessa on tästä johtuen hyvin tärkeää ottaa huomioon.

Kysymysten oikea asettelu ja riittävä joustavuus kysymyksiä esittämisessä on pyritty saavuttamaan teemahaastattelumuodolla, sillä se antaa haastattelijalle mahdollisuuksia kysyä tarkentavia tai ohjaavia kysymyksiä. Haastattelujen tulkitsemisen maksimimiseksi, kaikki haastattelut nauhoitetaan ja haastattelujen aikana tehdään muistiinpanoja. Näiden avulla tieto saadaan kerättyä mahdollisimman tarkasti talteen ja vältetään tulkitsemisvaiheessa informaation häviämistä.

Jotta tutkimus olisi mahdollisimman toistettavissa, tulee sen viitekehys ja siitä muodostetut kysymykset olla yksiselitteisiä ja niiden lähteet selkeästi kuvattu. Samoin analyysiin vaikuttavat tekijät kuten tilastot, menetelmät ja tiedot tulee avata riittävän tarkasti, jotta reliabiliteetti säilytetään.

Validiteetti kuvaa kuinka hyvin ja luotettavasti tutkimus vastaa tutkimuksen ongelmaan, eli mitataanko sitä mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Tärkeää on varmistua, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita oikealta pohjalta ja että tutkimuksessa edetään tällöin käsitteellisellä tasolla johdonmukaisesti. (Olkkonen 1994, s.39)

Tutkimuksen validiteetti voidaan jakaa karkeasti ulkoiseen validiteettiin ja sisäiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa, että mitataanko tutkimuksessa käytetty teoria luotettavasti tutkittavaa asiaa ja ovatko käytetyt käsitteet soveltuvia tutkimusongelman ratkaisuun. (Metsämuuronen 2006, s.56–57)

Tässä tutkimuksessa sisäinen validiteetti pyritään varmistamaan, käsitteellisellä tasolla, käyttämällä yleisesti hyväksyttyjä aiheeseen liittyviä perusteoksia sekä tutkimuksia. Siirtymässä operatiiviselle puolelle viitekehyksestä muodostetut kysymykset on aseteltu niin,

että ne ovat esitetyn teorian mukaiset ja noudattelevat kirjallisuudesta havaittuja trendejä sekä viitekehyksen mukaista rakennetta.

Ulkoinen validiteetti tarkoittaa, että kysytäänkö oikealta kohderyhmältä oikeita kysymyksiä. Tämän tutkimuksen osalta todetaan ulkoisesta validiteetista seuraavasti. Ulkoisen validiteetin turvaamiseksi haastateltavina oli toimitusjohtajia, myynti- ja markkinointipäälliköitä. Näin pyrittiin varmistamaan, että haastattelun kohteena ovat ne henkilöt, jotka ovat eniten tietoisia yrityksen tilasta ja markkinoinnin toiminnasta. Haastatteluissa pyrittiin keskittymään toimitusjohtajien haastattelemiseen, sillä yleensä pk-yrityksissä markkinointi tapahtuu pääosin toimitusjohtajan kautta tai heidän välittömässä läheisyydessä.

Oikeiden kysymyksien valitseminen tapahtui viitekehyksen pohjalta, joka on muodostettu yleisesti tunnetusta ja käytetystä markkinointiin liittyvästä kirjallisuudesta. Kirjallisuuden esittämät markkinoinnin perusperiaatteet eivät ole juuri muuttuneet viimeisen 60 vuoden aikana ja hyvin todennäköisesti ne tulevat pysymään melko vakioina tulevaisuudessa. Voidaan todeta, että markkinoinnin tilan selvittämiseen on kysytty oikeita asioita, oikeilta henkilöiltä. Näin ollen tutkimuksen ulkoinen validiteetti ja yleistettävyyden on olemassa.

4 YRITYKSIEN TILA JA HAASTATTELUJEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään aluksi, mikä on pk-yritysten tila ja vaikutus Suomen kansantaloudessa. Tämän tarkoituksena on antaa kuvaa tutkimuksen laajemmasta tarkoituksesta ja soveltuvuudesta laajempaan yrityskuvaan. Luvun 4 loppuosassa käydään läpi haastattelun pohjalta saadut vastaukset ja antamat tulokset.

4.1 Pk-yrityksien tila ja merkitys Suomessa

Suomen yritys jakauma ja eri yritystyyppien merkitystä on avattu taulukossa 3. Tästä taulukosta käy esille millainen merkitys pk-yrityksillä on Suomen yrityskannassa ja taloudessa.

Taulukko 3 Suomen yritys jakauma. Suomen yrittäjät ry (2014) ja Tulli (2013)

Yritykset Suomessa	Osuus Suomessa	Työllistää	Liikevaihdon osuus	Vientiosuus
mikroyritykset	93,4 %	25,0 %	17,0 %	14,0 %
pienyritykset	5,5 %	20,0 %	17,0 %	
keskisuuret yritykset	0,9 %	18,0 %	19,0 %	
Isot yritykset	0,2 %	37,0 %	47,0 %	86,0 %

Pk-yritykset luokitellaan taulukon 3 mukaisesti mikro- ja pienyrityksiin, sekä keskisuurin yrityksiin niiden henkilöstö kokoluokan sekä liikevaihdon mukaan. Pk-yrityksiä ovat siis kaikki yritykset, joiden henkilöstö on pienempi kuin 250 henkilöä ja liikevaihto pienempi kuin 50 miljoonaa euroa.

Taulukon 3 tietojen mukaan Suomen yrityksistä lähes kaikki, 99,8 %, on pk-yrityksiä. Niiden liikeloudellinen osuus on kuitenkin vain 53 % ja vienti vain 14 % kaikista yrityksistä. Tämän lisäksi pk-yritys sektori työllistää selkeästi eniten suomen väestöä, 63 %. Yritysrakenteen vienti ja liikevaihto nojaa siis huomattavasti isojen yritysten panostukseen, eli vain noin 0,2 % yrityksistä.

Elinkeinoelämän keskusliitto, tästä eteenpäin EK, on todennut nykyisestä yritysraenteesta, että sen tulee kehittyä aikojen kehittyessä. EK on suunnannut, että tänä päivänä tämä tarkoittaa etenkin innovatiivisten yritysten kasvuun kannustamista. Tärkeimmäksi keskittymisalueeksi EK linjaa pk-sektorin, jossa tulisi olla huomattavasti enemmän keskisuuria yrityksiä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014)

Tärkeää olisi siis nostaa mikro- ja pienyrityksiä keskisuurten yritysten joukkoon. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan merkittävää kasvua näissä yrityksissä. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan yhteiskunnan kasvu ja menestyminen on hyvin pitkälti kiinni yritysten

kasvussa ja menestymisessä. Kasvu on heidän mukaansa oltava yksi tärkeimpiä tavoitteita yritysraennetta kehitettäessä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, s.5)

Työ- ja elinkeinoministeriön tekemässä Yrityskatsauksessa (2013) todetaan, että pelkkä rahan tarjoaminen ei riitä yrityksen kasvuun saamiseen, vaan siihen tarvitaan myös osaa- vaa henkilökuntaa ja innostusta kasvun tavoitteluun. Paras tapa on saada yritys muuttu- maan ja vastaamaan ympärillä tapahtuviin markkinoiden muutoksiin, on oppia tuntemaan markkinat paremmin ja sopeuttaa toimintaansa uuden tilanteen mukaan. Yrityskatsauksen (2013) mukaan Suomen tulisi erityisesti keskittyä enemmän yritysten ydintoimintojen omistamiseen, esimerkiksi suunnitteluun ja brändin hallintaan. Etenkin teollisuudessa tu- lisi lisätä jalostusarvoa ja ottaa entistä enemmän huomioon asiakkaalle suunnatun arvon kehittäminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, s.20-21)

Nämä markkinointiin liittyvät kehitysalueet, sekä myynnin kehittämisen tarve, on myös huomioitu pk-yrityksissä. Viimeisen kuuden vuoden aikana Suomen Yrittäjien pk-yrityk- sille pitämässä pk-yritysbarometri kyselyssä, myynnin ja markkinoinnin kehittäminen on ollut suurin kehitettävä osa-alue pk-yrityksissä. Viimeisimmässä syysy 2014 pk-yritysba- rometrissä 35 % kaikista yrityksistä koki myynnin ja markkinoinnin olevan suurin kehit- tämisen kohde. Kyselyyn vastanneista teollisista pk-yrityksistä, 32 % asetti myynnin ja markkinoinnin tärkeimmäksi kehittämistarpeeksi. (Suomen yrittäjät et al. 2014, s.26-27)

Näiden katselmusten pohjalta voidaan nähdä, että Suomen yrityskanta tarvitsee kehittä- mistä etenkin pk-yritysegmentissä. Näiden tutkimuksien pohjalta nähdään myös, että markkinoinnilla on suuri merkitys tulevaisuudessa yrityskannan muuttamisessa. Tämä on yksi syy, miksi tämä tutkimus keskittyy B2B-markkinoinnin merkitykseen ja kehittämi- seen pk-yrityksissä. Tämän tutkimuksen kohderyhmä, pk-alihankintayritykset, kuuluvat juuri tähän ryhmään joiden osuutta Suomen liikevaihdosta ja viennistä tulisi kasvattaa.

4.2 Haastattelujen vastaukset ja hajonta

Seuraavaksi käydään läpi haastattelujen pohjalta saatujen vastauksien sijoittumista suh- teessa ideaalivastauksiin eri kysymysryhmissä. Kysymysryhmiä on siis viitekehityksessä mainitut seitsemän ryhmää:

- I. Yrityksen kasvu ja yrityksen tila
- II. Yrityksen omat tuotteet tai ideat omista tuotteista
- III. Markkinointistrategia
- IV. Asiakassuhteiden johtaminen
- V. Toimittajasuhteiden johtaminen
- VI. Verkoston johtaminen
- VII. Tuotekehityksen johtaminen

Tarkastellaan ensimmäisenä yritys ja kasvu -kysymysryhmää.

4.2.1 Yrityksien toiminnallisuus ja valmius kysymysryhmittäin

Kysymysryhmä I eli yritys ja kasvu -ryhmässä yritykset sijoittuivat melko tasaisesti. Tämän ryhmän tuloksia on esitelty taulukossa 4. Yrityksillä oli joko kehitettävää tai sitten ne olivat jo suotuisassa tilassa. Tässä ryhmässä kaikilla yrityksillä oli selkeitä tavoitteita kasvun tavoitteluun tai selkeää kasvuhaluja.

Taulukko 4 Kysymysryhmä I: Yritys ja kasvu

I	Yritys ja kasvu	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Yrityksen taloudellinen tila on erinomainen	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2	Yritys on kasvavassa tilassa	●	●	●	●	●	●	●	●	●
3	Kasvulla on selkeitä tavoitteita	●	●	●	●	●	●	●	●	●
4	Yrityksellä on halu kasvaa	●	●	●	●	●	●	●	●	●
5	Kasvutavoitteilla on kirjoitettu strategia	●	●	●	●	●	●	●	●	●
6	Yrityksellä on resursseja kasvun tavoitteluun	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Hajontaa alkaa tapahtua, kun tullaan yrityksen taloudelliseen tai kasvun tilaan. Useimmilla yrityksillä on keskinkertainen tilanne taloudellisesti. Näillä yrityksillä on kyllä varaa kehitykseen, mutta jos yrityksen tila ei lähde nousuun, ei varallisuudesta ole iloa pitkäksi aikaa. Sama koskee kasvun tilaa. Useimmilla yrityksillä kasvun tila on tasainen tai hyvin hienoisesti nouseva. Samantyylistä jakaumaa syntyy, kun siirrytään kohtaan, jossa käsitellään yrityksen strategiaa kasvutavoitteille. Yli puolella yrityksistä on jonkinlainen kirjoitettu strategia kasvun tavoitteiden varalle, mutta muilla strategia on vain yrittäjän tai johtoryhmän ajatuksissa.

Ensimmäisessä kysymysryhmässä erottui selkeästi kaksi yritystä, yritys D ja H. Näiden yritysten tila ja kasvun tavoittelu on tämän kysymysryhmän perusteella kaikkein vankimmalla pohjalla. Muille yrityksille oli yhteistä taloudellisesti haasteellinen tai keskinkertainen tila, kasvun hitaus tai puuttuminen, sekä selkeän kirjoitetun strategian puuttuminen.

Kysymysryhmä 2 eli yrityksen oma tuote -ryhmän tulokset jakautuivat seuraavasti. Kaikilla yrityksillä oli jonkinlainen kuva omista tuotteista. Vähän reilulla puolella yrityksistä omat tuotteet kuuluivat jo omaan liiketoimintaan eivätkä olleet pelkästään ideoita. Yrityksillä, joilla oli omia tuotteita, oli myös ideoita ja tarkoitus löytää lisää tuotteita. Tämän ryhmän tuloksia on esitelty taulukossa 5.

Taulukko 5 Kysymysryhmä II: Oma tuote

II	Oma tuote	A	B	C	D	E	F	G	H	I
7	Omat tuotteet on idea asteella	●	●	●	●	●	●		●	●
8	Omat tuotteet ovat olemassa	●	●		●	●		●		●
9	Omat tuotteet ovat tarkoitettu pääliiketoiminnaksi		●			●	●	●		●
10	Omat tuotteet ovat testausalusta	●	●	●						
11	Omat tuotteet ovat tasaajia	●								
12	Omat tuotteet ovat brändin kasvattamiseksi	●	●		●	●	●		●	●
13	Tuotteelle on suunniteltu tasot	●	●	●	●	●	●	●	●	●
14	Tuotteen asiakasarvo on selvillä	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Se mihin yritykset olivat omia tuotteitaan tarkoittaneet, vaihteli jonkin verran. Annetuista vaihtoehtoista eniten yritykset mielsivät omat tuotteet pääliiketoiminnaksi tai ainakin niin, että ne oli tarkoitettu pääliiketoiminnaksi. Toisena isona yhteisenä ryhmänä oli, että oma tuote nähtiin brändin nostajana tai, että sillä oli iso merkitys oman brändin luomisessa. Selkeästi vähemmän yritykset näkivät, että omat tuotteet olisivat tarkoitettu vain tuotannon tasaajia alihankinnan ohella, vaikka monessa yrityksessä tilanne oli omien tuotteiden kohdalla juuri näin. Samoin vain muutamat yritykset näkivät, että omat tuotteet toimisivat testausalustoina mahdollisille uusille alihankinnan suuntauksille.

Omien tuotteiden kysymysryhmässä voidaan huomata, että vain hieman yli puolella yrityksistä oli käsitys omien tuotteiden tuomasta asiakasarvosta. Neljällä yrityksellä oli jopa erittäin heikko käsitys, mitä omien tuotteiden arvo on asiakkaiden mielestä.

Kysymysryhmä kaksi eniten omien tuotteiden liiketoimintaan orientoituneet yritykset olivat A, B, F, G ja I. Näillä kaikilla toiminta perustui jo vahvasti omaan tuotteeseen tai oma liiketoiminnan menestys on tulevaisuudessa, yrityksen strategian mukaan, merkittävästi kiinni omien tuotteiden menestymisestä. Näillä yrityksillä oli myös selkein käsitys omien tuotteiden asiakasarvosta. Muilla yrityksillä puuttui käsitys, mitä arvoa yrityksen omat tuotteet asiakkaalle tuovat. Omien tuotteiden tarkoitus oli myös muilla yrityksillä melko määrittelemätön.

Kysymysryhmä 3 käsittelee yrityksen markkinointistrategiaa ja sen valmiuksia omien tuotteiden liiketoiminnassa. Vähän yli puolella yrityksistä oli selkeä markkinointistrategia. Kuitenkin jokaisella yrityksellä oli tavoitteita markkinoille asettamiensa segmenttien ja asiakkaiden suhteen. Suurimmalla osalla oli myös tavoitteet markkinaosuuden ja markkina-aseman suhteen. Toisaalta taas lähes kaikilla yrityksillä puuttui brändillinen tavoite. Suurimmalla osalla yrityksistä ei myöskään ollut kirjallista tai tarkoin mietittyä Mission statementtia. Tämän ryhmän tuloksia on esitelty taulukossa 6.

Taulukko 6 Kysymysryhmä III: Markkinointistrategia

III	Markkinointistrategia	A	B	C	D	E	F	G	H	I
15	Yrityksellä on markkinointistrategia	●	●	●	●	●	●	●	●	●
16	Yrityksen markkinointi on osa sen liiketoimintastrategiaa	●	●	●	●	●	●	●	●	●
17	Yrityksellä on kirjoitettu Mission statement	●	●	●	●	●	●	●	●	●
18	Yritys tietää segmentti tavoitteensa markkinoilla	●	●	●	●	●	●	●	●	●
19	Yritys tietää asiakastavoitteensa markkinoilla	●	●	●	●	●	●	●	●	●
20	Yritys tietää asematavoitteensa markkinoilla	●	●	●	●	●	●	●	●	●
21	Yritys tietää markkinaosuus tavoitteensa markkinoilla	●	●	●	●	●	●	●	●	●
22	Yritys tietää bränditavoitteensa markkinoilla	●	●	●	●	●	●	●	●	●
23	Yrityksellä on markkinointiin osoitetut henkilöt ja johtaja	●	●	●	●	●	●	●	●	●
24	Yrityksellä on markkinointia tukevia järjestelmiä	●	●	●	●	●	●	●	●	●
25	Yritys tallentaa markkinointi tietonsa	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Puutteenä oli myös, että kolmanneksella yrityksistä markkinointi ei sisältynyt yrityksen liiketoimintastrategiaan, vaikka haastatteluissa kävi ilmi että sen tärkeys ymmärrettiin. Markkinointiin ja myyntiin oli kuitenkin asetettu selkeät vastuuhenkilöt joka yrityksessä. Valtaosassa yrityksiä tämä tarkoitti, että yleensä yritysjohto hoiti markkinoinnin suunnittelusta toteutukseen.

Kysymysryhmä kolmessa oli jonkin verran hajontaa yritysten kohdalla. Parhaiten markkinointistrategia -teeman mukaisia yrityksiä olivat B, D, H, ja I. Näiden yritysten markkinointistrategia oli parhaiten mietitty, esimerkiksi markkinointi nähtiin selkeänä osana koko yrityksen toimintastrategiaa. Mission statementin selkeyttäminen sekä markkinointia ja markkinaprosesseja tukevien järjestelmien kehittäminen, olivat ainoita selkeästi kehitettäviä asioita näissä yrityksissä.

Muut yritykset A, C, E, F, ja G tiputtivat kärkijoukosta joko markkinointistrategian puuttuminen tai tavoitteiden selkeä puuttuminen monelta osa-alueelta. Useimmilla yrityksillä markkinointistrategian puuttuminen omien tuotteiden kohdalla oli syynä, etteivät ne päässeet kärkijoukkoon.

kysymysryhmä 4 käsittelee asiakassuhteiden johtamista. Tämän ryhmän tuloksia on esitelty taulukossa 7. Asiakassuhteiden johtaminen oli yksi isoimmista kysymysryhmistä haastattelussa. Selkeitä yhtenäisiä piirteitä ryhmässä oli, että kaikilla tai vähintään suurimmalla osalla yrityksistä oli useita asiakkaita, nämä asiakassuhteet olivat hyvät, asiakkaat olivat segmentoituneita ja niitä valikoitiin.

Taulukko 7 Kysymysryhmä IV: Asiakassuhteiden johtaminen

IV	Asiakassuhteiden johtaminen	A	B	C	D	E	F	G	H	I
26	Yrityksellä on hyvät asiakassuhteet	●	●	●	●	●	●	●	●	●
27	Yrityksellä on useita asiakkaita	●	●	●	●	●	●	●	●	●
28	Yrityksen asiakkaat ovat pääosin isoja yrityksiä	●	●	●	●	●	●	●	●	●
29	Yrityksen asiakkaat ovat pääosin pieniä asiakkaita									●
30	Yritys pyrkii systemaattisesti kehittämään asiakassuhteitaan	●	●	●	●	●	●	●	●	●
31	Yritys kerää systemaattisesti asiakastietoa	●	●	●	●	●	●	●	●	●
32	Yritys kerää systemaattisesti tietoa markkinoilta	●	●	●	●	●	●	●	●	●
33	Yritys tarkkailee aktiivisesti kilpailijoitaan	●	●	●	●	●	●	●	●	●
34	Yritys rakentaa systemaattisesti brändiä	●	●	●	●	●	●	●	●	●
35	Yritys valikoi asiakkaitaan	●	●	●	●	●	●	●	●	●
36	Yritys on segmentoinut asiakkaansa	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Yhtäläisyyksiä oli myös sinisten pisteiden kanssa. Suurin osa yrityksistä ei pyrkinyt systemaattisesti kehittämään asiakassuhteitaan. Asiakas- ja markkinatietoa ei myöskään valtaosassa yrityksistä kerätty systemaattisesti tai ollenkaan. Sen sijaan kilpailijat tunnettiin erittäin hyvin ja niiden toimintoja seurattiin paikoin hyvin tiiviisti. Systemaattisuuden puuttuminen sen sijaan näkyi myös brändin rakentamisessa. Tämä asia tiedostettiin monissa yrityksissä.

Yritykset, jotka olivat lähinnä tämän kysymysryhmä mukaista yrityskuvaa, olivat D ja H. Molemmilla, etenkin yritys H:lla, oli hyvä käsitys asiakassuhteiden johtamisesta, kehittämisestä ja toteuttamisesta. Yritys D ei kerännyt systemaattisella tavalla asiakastietoa, mutta oli kuitenkin kehittämässä tähän järjestelmää tähän tarkoitukseen. Tästä johtuen se laskettiin samalle tasolle kuin yritys H, jolla ei ollut suoranaisia kehitystarpeita asiakkaiden johtamisessa. Muita lähes ideaalivastauksen mukaisia yrityksiä olivat yritykset C ja I. Molemmilla yrityksillä oli joitain kohtia kehitettävänä, mutta selkeästi vähemmän kuin muilla yrityksillä.

Loput yritykset A, B, E, F ja G jakautuvat melko tasan kehityskohteiden lukumäärissä. Selkeänä viimeisenä on yritys G, jolla on kaikkein eniten kehitettävää asiakassuhteiden johtamisessa. Selkeitä yhteisiä kehitysalueita näille yrityksille oli systemaattinen asiakassuhteiden kehittäminen, systemaattinen asiakas- ja markkinatiedon kehittäminen sekä systemaattinen brändin rakentaminen.

Kysymysryhmä 5 koskee toimittajasuhteiden johtamista. Tämän ryhmän tuloksia on esitelty taulukossa 8. Toimittajasuhteiden johtamisessa selvitettiin samanlaisia asioita kuin asiakassuhteiden johtamisessa, mutta toimittajasuhteiden näkökulmasta. Tärkeimmät osa-alueet olivat toimittajasuhteiden valitseminen ja loppuasiakkaan huomioiminen toimittajien valitsemisessa.

Taulukko 8 Kysymysryhmä V: Toimittajasuhteiden johtaminen

V	Toimittajasuhteiden johtaminen	A	B	C	D	E	F	G	H	I
37	Yritys valikoi toimittajat ja alihankintayritykset	•	•	•	•	•	•	•	•	•
38	Yritykselle tärkeintä on toimittajan valikoinnissa hinta	•	•	•		•		•	•	
39	Yritykselle tärkeintä on toimittajan valikoinnissa laatu	•	•		•	•	•	•	•	•
40	Yritykselle tärkeintä on toimittajan valikoinnissa joustavuus	•	•	•	•		•			•
41	Yritykselle tärkeintä on toimittajan valikoinnissa brändi		•							
42	Yritys pyrkii maksimoimaan asiakastyytyväisyyden valitessaan toimittajia	•	•	•	•	•	•	•	•	•
43	Yritys pyrkii systemaattisesti kehittämään toimittajasuhteitaan	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Kaikki yritykset valikoivat toimittajiaan ja yleisin peruste valikoinnille oli hinta, laatu ja joustavuus. Vain yhdelle yritykselle brändin rakentaminen oli erityisen tärkeää alihankkijoiden ja toimittajien valitsemisessa.

Hieman yli puolet yrityksistä pyrki maksimoimaan tai edes miettimään loppuasiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä, toimittajia valittaessa. Vain kolme yritystä pyrki systemaattisesti kehittämään suhteitaan toimittajiin ja vaikuttamaan siten toiminnan tehokkuuteen.

Toimitussuhteiden johtaminen oli kaikilla yrityksillä melko tasaisesti hallussa. Kaikki yritykset olivat valikoineet toimittajiaan ja niille oli selkeät perusteet. Jos ajatellaan omien tuotteiden valmistusta, nykyisellään toimittajasuhteiden johtaminen yrityksissä ei juuri ota huomioon loppuasiakasta. Ainoastaan kolme yritystä D, E ja I nykyisellään aktiivisesti miettivät loppuasiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä.

Kysymysryhmä 6 eli verkoston johtaminen jatkaa samaa linjaa asiakassuhteiden ja toimittajasuhteiden johtamisen kanssa. Kysymysryhmän tarkoituksena on osoittaa millaisena yritykset näkevät verkostonsa ja miten se otetaan huomioon liiketoiminnassa. Tämän ryhmän tuloksia on esitelty taulukossa 9.

Taulukko 9 Kysymysryhmä VI: Verkoston johtaminen

VI	Verkoston johtaminen	A	B	C	D	E	F	G	H	I
44	Yritys on jaotellut oman liiketoimintansa ja tavoittelee strategisia kumppaneita tarvitsemillaan alueilla	•	•	•	•	•	•	•	•	•
45	Yritys pyrkii systemaattisesti kehittämään verkostoaan	•	•	•	•	•	•	•	•	•
46	Yritys pyrkii systemaattisesti auttamaan verkoston muita jäseniä	•	•	•	•	•	•	•	•	•
47	Yritys on kartoittanut verkostonsa kanssa yhteiset intressit	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Kaikki yritykset ymmärsivät verkoston tärkeyden ja pyrkivät hakemaan strategisesti tärkeitä kumppaneita liiketoiminnan kasvattamisessa tai ylläpitämisessä. Kuitenkin verkostoon systemaattinen panostaminen tai kehittäminen oli valtaosalla yrityksistä hyvin satunnaista toimintaa. Samoin verkoston auttamiseen suhtauduttiin varauksella. Systemaattista verkoston tukemista ei havaittu, kuin hieman alle puolella yrityksistä. Loput yritykset tekivät sitä tarpeen mukaan.

Verkoston yhteisien intressien määrittäminen oli muutamilla yrityksillä jäänyt myös vähemmälle. Parhaiten tässä ryhmässä osoittautui D, H ja I. Ne ottivat selkeästi huomioon verkostonsa ja pyrkivät systemaattisesti auttamaan verkostoaan, jotta heidän ja verkostonsa jäsenten liiketoiminta olisi mahdollisimman kannattavaa ja tehokasta. Lähes kaikki yritykset toteuttavat, myös verkoston kehittämistä ja auttamista, nämä yritykset tekivät sitä systemaattisesti.

Kysymysryhmä 7 käsittelee tuotekehityksen johtamista. Sen tuloksia esitellään taulukossa 10. Kaikkien yritysten toimintaan kuuluu jossain määrin tuotekehitystä ja monilla oli sen vuoksi omaa tuotekehitystoimintaa. Todellisuudessa pääosa tuotekehityksestä osataan ja suunnittelun tekevät lopulta ulkopuoliset toimistot. Toiminta ja kommunikaatio tuotekehityksen ja muun yrityksen välillä oli lähes kaikissa yrityksissä erittäin hyvällä tasolla.

Taulukko 10 Kysymysryhmä VII: Tuotekehityksen johtaminen

VII	Tuotekehityksen johtaminen	A	B	C	D	E	F	G	H	I
48	Yrityksen toimintaan kuuluu tuotekehitystä	●	●	●	●	●	●	●	●	●
49	Yrityksellä on omaa tuotekehitystoimintaa	●	●	●	●	●	●	●	●	●
50	Kommunikaatio toimii hyvin tuotekehityksen ja yrityksen muiden osien välillä	●	●	●	●	●	●	●	●	●
51	Tuotekehitys on osana asiakasarvon määrittämistä	●	●	●	●	●	●	●	●	●
52	Tuotekehitys on markkinatieto vetoista	●	●	●	●	●	●	●	●	●
53	Yritys tarjoaa täysin räätälöityjä ratkaisuja	●	●	●	●	●	●	●	●	●
54	Yritys tarjoaa täysin vakioituja ratkaisuja	●	●	●	●	●	●	●	●	●
55	Yritys tarjoaa moduulisia ratkaisuja	●	●	●	●	●	●	●	●	●
56	Tuotekehitys on vaiheistettu	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Tuotekehitys otettiin lähes kaikissa yrityksissä hyvin mukaan asiakasarvon määrittämiseen. Tuotekehitystä varten ei kuitenkaan yrityksessä kerätty systemaattisesti markkinatietoa, muuta kuin asiakkailta saatua tietoa. Useimmat tuotekehitysideat olivat siten asiakaslähtöisiä ja näin voidaan myös sanoa, että tuotekehityksen tuotteet olivat pääosin markkinavetoisia eivätkä pelkästään yrittäjien hyviä ideoita.

Tuotekehitys oli myös monessa yrityksessä hyvin vaiheistettua ja ohjattua. Useimmat yritykset tarjosivat sekä vakioituja tuotteita, että räätälöityjä ratkaisuja tai sitten niiden väli-
muotoa, eli modulaarisia tuotteita. Eniten tämän kysymysryhmän mukaan toimivat yritykset olivat A, B, D, E, F ja I. Erot loppuihin yrityksiin olivat verraten pieniä. Eniten eroa tuli siitä, että tuotekehitys ei ollut suoranaisesti mukana muiden yrityksen ydintoimin-
nassa.

4.2.2 Yritysten sijoittuminen kysymysryhmien pisteytyksessä

Seuraavassa taulukossa 11 on koostettu yritykset järjestykseen sen mukaan, millä yrityksellä oli eniten ideaalivastauksien mukaisia asioita ja vähiten kehitettävää.

Taulukko 11 Yrityksien vastauksien mukainen sijoittuminen

sij.	yritys	mustat	punaiset	siniset
1.	D	45	0	4
2.	I	45	0	4
3.	H	39	4	5
4.	B	40	2	11
5.	A	38	2	13
6.	E	34	6	10
7.	F	33	4	12
8.	C	28	11	9
9.	G	22	18	9

Kuten huomataan yritys D, I ja H olivat eniten näiden vastausteemojen mukaisia ja niillä oli kaikista vähiten puuttuvia osa-alueita sekä vähiten kehitettävää toimintaa. Yritykset A, B, E ja F olivat seuraavina. Vaikka nämä yritykset eivät lopulta jääneet kärkikolmikosta, oli niillä selvästi enemmän kehitettävää toimintaa. Viimeisenä ovat yritykset C ja G. Näillä yrityksillä oli selvästi vähiten ideaalivastausten mukaisia alueita ja niillä oli eniten kehitettävää toiminnassaan.

Pitää huomioida, että tämä vastauksien pohjalta muodostettu taulukko 11 on tarkoitettu osoittamaan, mitkä yritykset ovat eniten valmiita omien tuotteiden liiketoimintaan. Taulukko ei siis tarkoita välttämättä, että yritys olisi muuten huonossa tilanteessa, vaikka se ei tässä taulukossa kärkikolmikkoon pääsisikään. Esimerkkinä on yritys C, joka on tässä tulostaulukossa toiseksi viimeisenä. Jos mitattaisiin pelkästään liikevaihtoa ja kasvua olisi yritys C näistä yrityksistä selkeästi kärkinelikossa. Tämä taulukko mittaa siis vain yrityksen kykyä ja tämän hetken tilan soveltuvuutta omien tuotteiden valmistamiseen.

5 MARKKINOINTI JA OMAT TUOTEET LIKETOIMINTANA

Tässä kappaleessa esitellään tuloksien teemoittelun analysointi, sekä mitä haasteita sen pohjalta voidaan osoittaa haastatelluista yrityksistä. Tämän jälkeen muodostetaan käsitys pk-yrityksien markkinoinnin tilasta sekä annetaan vaihtoehtoisia ratkaisuja tilanteiden korjaamiseen.

5.1 Teemojen analyysi

Tulokset on analysoitu käyttäen teemoittelua. Tässä tutkimuksessa teemoiteltiin vastaus- taulukon vastaukset. Teemoittelu ja niiden tulkinta on jaoteltu ensin kysymysryhmien mukaisesti seitsemään eri ryhmään. Tämä siksi, että voidaan helpommin nähdä mil- laiseksi kunkin kysymysryhmän teemat muodostuivat ja miten ne näkyivät yrityksissä.

Tämän jälkeen arvioidaan eri kysymysryhmien teemojen yhteyksiä ja vaikutuksia toi- siinsa, jotta saataisiin käsitys missä yritysten kehitys- ja ongelma-alueet ovat, sekä mi- käli mahdollista, nähdä mistä ne johtuvat. Näiden pohjalta pyritään muodostamaan rat- kaisuja löytyneisiin kehitys- ja ongelmakohteisiin. Tarkastellaan seuraavaksi kysymys- ryhmien pohjalta muodostettuja teemoja ja niiden vaikutuksia.

5.1.1 Yritys ja kasvu

Haastatteluissa ja vastauksista käy ilmi, että yritykset ovat kasvuorientoituneita ja -haluk- kaita. Ongelmaksi kasvun tavoittelussa on suurimmalla osalla yrityksistä osoittautunut yleinen markkinoiden taloudellinen tila ja sen vaikutus markkinoiden kysyntään.

Muutama yritys, D ja H, ovat selkeästi muita yrityksiä paremmassa tilassa. Nämä yrityk- set ovat selkeästi optimivastausten mukaisia. Niillä on kasvuhalu, kasvustrategia sekä kyky resurssien puitteissa tavoitella kasvua. Ne ovat pystyneet tehostamaan tuotantoaan ja asennoitumaan kasvun tavoitteluun taantumankin aikana. Näin ollen ne ovat saaneet taloutensa kasvusuuntaan muita aikaisemmin. Systemaattisella tuotannon tehostamisella, toiminnan laajentamisella uusille alueille sekä kasvun aktiivisella tavoittelulla, nämä kaksi yritystä ovat voineet nostaa itsensä tilaan, jota muilla yrityksillä ei ole – kasvu ja vakaa nouseva taloudellinen tilanne.

Yritysten D ja H lisäksi yrityksillä F ja I oli selkeä strategia kasvunsa tavoitteluun. Nämä neljä yritystä voidaan sanoa olevan teemaltaan kasvustrategian omaavia yrityksiä. Muilla yrityksillä, yritys G lukuun ottamatta, oli jonkinlaisia strategioita kasvun tavoitteluun, mutta strategioita ei kuitenkaan oltu kirjattu ylös tai määritelty tarkalla tasolla. Kaikilla yrityksillä, jälleen G yritystä lukuun ottamatta, oli selkeitä kasvutavoitteita. Isoimpana positiivisena teemana yrityksillä tässä Kysymysryhmässä, oli ”yrityksellä on selkeät kas- vutavoitteet”-teema. Teemat on lueteltu taulukossa 12.

Taulukko 12 Yrityksien teemat "Yritys ja kasvu"-kysymysryhmässä

Yritys ja kasvu	Yritys
Vakaa taloudellinen ja kasvun tila	D,H
Vakaa taloudellinen tila	A,B,C,D,E,F,I
Yrityksellä on kasvustrategia	D,F,H,I
Yrityksellä on selkeitä kasvutavoitteita	A,B,C,D,E,F,H,I

Yleisesti yritykset A, C, F, I ja E ovat hieman D ja H yritystä jäljessä taloudellisessa valmiudessa ja vastauksien ja haastattelun perusteella syitä tuntuu olevan monia. Yhteistä näille yrityksille on ollut taloudellisen tilanteen hidas elpyminen tai kasvu taantuman jälkeen, poikkeuksena yritys I, joka on hyvin nuori ja vasta aloittamassa omien tuotteiden liiketoimintaa. Yritys I taloudellinen tilanne johtuu sen tukeutumisesta täysin alihankintaliiketoimintaan joka taas vie aikaa omien tuotteiden tuotekehitykseltä. Tämä tarkoittaa, että tuotekehitysprosessi hidastuu, koska jatkuvaa kehitystä ei voida ylläpitää pienen henkilöstön vuoksi.

Yrityksillä B ja G oli enemmän haasteita taloudellisessa tilanteessa. Yritys B ei ole kaukana edellisestä ryhmästä, sillä sekin on saavuttanut tasaisen taloudellisen tilan, mutta taantuma on verottanut sen resursseja enemmän kuin muiden edellä olevien yritysten. Yritys G taloudellinen tila on kärsinyt paljon taantuman jälkeen, vaikka nyt sillä on juuri ja juuri taloudellisesti tasainen tilanne. Yritys G puuttui selkeät kasvutavoitteet ja strategia kasvun tavoitteluun. Sillä on siten tämän teemoittelun mukaan heikoin tila kasvun tavoitteluun resurssien kannalta.

Yritys tarvitsee resurssit, tavoitteet, strategian ja vakaan taloudellisen tilan kasvun tavoittelemiseen. Tältä kannalta katsottuna kasvun tavoittelemiseen kykeneviä yrityksiä olisivat D, F, H ja I. Muilta yrityksiltä puuttuu ainakin selkeä kasvustrategian laatiminen.

5.1.2 Omat tuotteet ja asiakasarvo

Kuudella yrityksellä, A, B, D, E, G, ja I, omat tuotteet olivat jo osana liiketoimintaa ja loppuilla ne olivat idea-asteella. Pääliiketoiminnaksi omat oli tarkoitettu yrityksillä B, E, F, G ja I. Asiakasarvon määrittäminen oli tietoisesti huomionut kuusi yritystä, A, B, D, F, G ja I. On tärkeää huomata että näillä yrityksillä oli jo omia tuotteita, yritys F lukuun ottamatta, joten tulos ei siinä mielessä ole yllättävä.

Toisin kuitenkin asiakasarvon mukaisia tuotteita ja tuotteelle rakennettuja tasoja ei ollut tarkoituksenmukaisesti toteutettu missään yrityksessä. On ymmärrettävää, että alihankinta toiminnassa loppukäyttäjän eli asiakkaan kokeman arvon määrittäminen ei ole välttämättä tarpeellista tai edes alihankkijan tehtävä, mutta kun siirrytään omien tuotteiden liiketoimintaan, tulee se välttämättömäksi. Mielenkiintoista oli huomata, että yritykset,

joilla oli omia tuotteita, olivat kyllä ymmärtäneet asiakasarvon merkityksen, mutta eivät olleet tietoisesti rakentaneet asiakasarvon mukaisesti tuotteelle erilaisia tasoja. Tasoja tuotteilla kyllä oli, mutta tietoisesti niitä ei oltu rakennettu tai pyritty kehittämään.

Vallitsevina teemoina tästä kysymysryhmästä voidaan muodostaa että yritykset, joilla on omia tuotteita, tiedostavat asiakasarvon, mutta eivät käytä sitä systemaattisesti tai laajasti omien tuotteiden kehittämiseen. Mikään yritys ei ollut täysin tämän kysymysryhmän optimivastausten mukainen. Parhaimmassa asemassa ovat yritykset A, B, D, F, G ja I. Nämä yritykset huomioivat kattavimmin asiakasarvon ja omien tuotteiden liiketoiminnan mahdollisuudet. Tämän kysymysryhmän teemat on kuvattu taulukossa 13.

Taulukko 13 Yrityksien teemat "Omat tuotteet ja asiakasarvo"-kysymysryhmässä

Omat tuotteet ja asiakasarvo	Yritys
Omat tuotteet on olemassa	A,B,D,E,G,I
Asiakasarvo huomioidaan omissa tuotteissa	A,B,D,F,G,I
Tuotteelle ei tietoisesti rakenneta asiakasarvon mukaisia tasoja	A,B,C,D,E,F,G,H,I

Näiden kahden ensimmäisen kysymysryhmän teemojen pohjalta muodostuu peruskäsitys, millaiselle pohjalle yritykset omia tuotteiden liiketoimintaa ovat rakentamassa. Jos yrityksen taloudellinen tai resurssillinen sitoutuminen ei ole riittävä, on niiden tila ensin varmistettava, jotta kasvua voidaan tavoitella. Mikäli yrityksellä ei ole ymmärrystä, miten he arvottavat tuotteitaan tai miten asiakkaat arvostavat tuotteita, on riskialtista edetä omien tuotteiden kehityksessä, sillä silloin saatetaan päätyä kehittämään tuotteita, jotka eivät kelpaa markkinoille.

5.1.3 Markkinointistrategia

Viitekehyksessä todettiin että markkinointitoiminnot ja tehtävät perustuvat markkinointistrategialle. Toisin sanoen, mikäli markkinointistrategiaa ei ole, tai sitä ei ole selkeästi määriteltä, on tehtävien ja toimintojen asettaminen riskialtista. Tämä tarkoittaa, että vaikka markkinoinnin tehtävät olisivat oikein toteutettuja, ne voivat olla turhia, mikäli jokin niitä tukeva osa-alue puuttuu tai ei ole otettu huomioon strategiassa. Markkinointistrategian tehtävänä on huolehtia siitä, että tehdään ensin tarpeellisia ja oikeita asioita ja vasta sitten mietitään, millä tavoin asetetut tavoitteet toteutetaan. Näissä luultavasti piilee yksi syy miksi markkinoinnista on valloillaan ajatus, että se on kallista ja turhaa tai hyödytöntä, koska tuloksia ei näy tai niitä on hankala mitata. Mikäli yrityksellä ei ole markkinointistrategiaa ja sen mukaisesti asetettuja tavoitteita, ei se voikaan mitata markkinoinnin tehokkuutta tai vaikutusta liiketoimintaan. Strategia ja tavoitteet määrittelevät, mitkä ovat oikeat, tai paremminkin, soveltuvimmat toimenpiteet strategian ja tavoitteiden saavuttamiseksi sen hetkisen tiedon mukaan. Ensimmäinen valitaan oikeat tavoitteet, vasta sitten toimintamuodot.

Kaiken tämän lisäksi, kuten viitekehyksessä on todettu, markkinointi tulee olla osana liiketoimintastrategiaa ja markkinointistrategian tulee pohjautua ja tukea liiketoimintastrategiaa. Mikäli näin ei ole, on markkinointistrategian hyödyllisyys ja tehokkuus heikoilla kantimilla.

Markkinointistrategian kysymysryhmässä nähtiin kaikkia edellä mainittuja piirteitä. Kysymysryhmän teemoja on kuvattu taulukossa 14. Viidellä yrityksellä B, D, E, H ja I oli selkeä markkinastrategia. Markkinointia pidettiin osana liiketoimintastrategiaa kuudessa yrityksessä A, B, D, E, H ja I. Vain kolmella yrityksellä, A, H ja I, oli strategian ja yrityksen tavoitteen kiteyttävä Mission statement. Muilla yrityksillä tämä visio oli vain ajatustasolla. Mission statement osoittaa hyvin kuinka pitkälle ajatukset markkinointistrategiasta on viety ja miten ne nähdään yrityksessä. Mission statement ei vaikuta merkittävältä, mutta se osoittaa kuinka fokusoitunut yrityksen toiminta ja tarkoitus markkinoilla on. Mikäli tätä toiminnan kiteyttävää lausetta ei ole, voidaan karkeasti ajatella, että yritys on olemassa ilman tarkoitusta ja tavoitteita.

Taulukko 14 Yrityksien teemat "Markkinointistrategia"-kysymysryhmässä

Markkinastrategia	Yritys
Yrityksellä on selkeä markkinastrategia	B,D,E,H,I
Markkinointi on osa liiketoimintaa	A,B,D,E,H,I
Yrityksellä on selkeä Mission Statement	A,H,I
Yrityksellä on segmentti ja asiakastavoitteet	A,B,C,D,E,F,G,H,I
Yrityksellä on markkinointia tukevia järjestelmiä	C,D,E,F,G,H,I
Yritys tallentaa markkinointi tietoa	A,B,D,E,H,I
Yrityksellä on markkina-asema tavoite	A,B,C,D,F,H,I
Yrityksellä on markkinaosuus tavoite	A,B,D,F,H,I
Yrityksellä on brändi tavoite	B,I

Positiivisia teemoja tässä ryhmässä voidaan nähdä, että kaikki yritykset olivat asettaneet segmentti ja asiakastavoitteensa markkinoilla. Kuitenkin markkinaosuutta, -asemaa ja brändi tavoitteita oli asetettu tai tiedostettu huomattavasti vähemmän yritysten keskuudessa. Tämä ei sinänsä yllätä, kun ottaa huomioon markkinointistrategian ja Mission statementin puuttumisen yrityksissä. Niillä yrityksillä, joilla ei ollut markkinointistrategiaa tai Mission statementia, ei ollut myöskään tavoitteita brändin, markkinaosuuden tai markkina-aseman suhteen.

Markkinatiedon tallentaminen oli myös positiivinen asia, sillä yrityksistä kuusi, A, B, D, E, H ja I, tallensivat jossain muodossa markkinatietoa. Prosessina tämä on hyvä ja tarpeellinen, sillä mikäli yritys ei kerää markkinatietoa, on sen hankala kehittää toimintaansa

parempaan, markkinoiden mukaiseen, toimintaan. Markkinointia tukevia järjestelmiä oli myös kiitettävästi yrityksissä, lukuun ottamatta yrityksiä A ja B, joilla ei ollut selkeää markkinointi hyödyntävää järjestelmää.

Markkinointi huomioitiin ja sen merkitys tiedostettiin kaikissa yrityksissä jollain tasolla. Kuitenkin haastatteluista jäi vaikutelma, että yritykset eivät oikein tiedä miten markkinointia tulisi käyttää ja mitä pitäisi tehdä, jotta voitaisiin toteuttaa tehokasta, liiketoimintaa tukevaa, markkinointia. Kaikki lähtee luodusta perustasta. Markkinointistrategia ja -prosessit tulee ensin olla asetettu, jotta markkinointia voidaan tehokkaasti toteuttaa, mitata ja kehittää.

5.1.4 Asiakassuhteiden johtaminen

Asiakassuhteiden johtamisen kysymysryhmässä oli useampi teema, jotka olivat yhteisiä yrityksille: hyvät asiakassuhteet, laaja asiakaspohja ja asiakkaiden segmentointi. Nämä teemat olivat yhteisiä kaikille yrityksille. Samoin kaikille yrityksille oli ominaista seurata tarkasti kilpailevia yrityksiä ja lähes kaikki yritykset valikoivat asiakkaitaan ennen liiketoimintaan ryhtymistä. Teemoja on kuvattu taulukossa 15.

Selkeitä puutteita tai negatiivisia teemoja oli systemaattisuuden puuttuminen asiakasjohtamisen teemassa. Lähes jokainen yritys keräsi asiakas- ja markkinatietoa. Samoin lähes jokainen yritys kehitti asiakassuhteitaan ja kehitti jossain määrin brändiään, kuitenkin lähes kaikilla yrityksillä toiminta ei ollut systemaattista. On positiivista, että yritykset keräävät markkinatietoa, mutta mikäli sitä ei tehdä järjestelmällisesti tai systemaattisesti, laskee kerätyn tiedon merkitys sekä mitattavuus ja siten toiminnan kehittämisen taso. Mitä systemaattisemmin yritys pystyy toimimaan asiakassuhteiden johtamisessa, sitä paremmin se voi mitata ja siten kehittää toimintaansa.

Taulukko 15 Yrityksien teemat "Asiakassuhteiden johtaminen"-kysymysryhmässä

Asiakassuhteiden johtaminen	Yritys
Hyvät asiakassuhteet	A,B,C,D,E,F,G,H,I
Segmentoidut asiakkaat	A,B,C,D,E,F,G,H,I
Yritys valikoi asiakkaitaan	A,B,C,D,E,F,H,I
Systemaattisuus asiakassuhteiden johtamisessa	H

Tutkimuksen kannalta merkittävämpänä teemana tästä kysymysryhmästä nousee toimintojen systemaattisuuden puuttuminen. Ainoastaan yritys H hoiti asiakassuhteiden johtamista tutkimuksen näkökulmasta parhaimmalla mahdollisella tasolla. Muutama yritys, D ja I, olivat myös hyvin lähellä H toimintaa, mutta systematiikan puuttuminen muutamalla osa-alueella, erotti ne yritys H:sta.

5.1.5 Toimitussuhteiden johtaminen

Alihankinnassa toimittajat valitaan perinteisesti laadun ja hinnan mukaan. Kuitenkin siirtäessä omien tuotteiden valmistamiseen, tulee huomioida muitakin näkökulmia toimittajia valittaessa ja johtaessa. Teemat ovat samantyylliset, kuin asiakassuhteiden johtamisessa, keskittyen suhteiden valikoimiseen, valikoinnin perusteisiin sekä kehittämiseen. Tämän ryhmän teemoja on kuvattu taulukossa 16.

Toimittajasuhteiden johtamisen kysymysryhmässä näkyy selkeästi alihankintaliiketoiminnan vaikutus yrityksissä. Tämä kysymysryhmän aiheet ovat yksi parhaiten huomioon otettuja haastateltujen yritysten parissa, muutamaa kohtaa lukuun ottamatta.

Kaikki yritykset valikoivat yrityksiä kenen kanssa tekevät yhteistyötä. Valikointi perustuu usein laatuun ja hintaan sekä toimitusvarmuuteen ja joustavuuteen. Tämän lisäksi kaikki yritykset pyrkivät kehittämään jossain määrin yhteistyötä toimittajiensa kanssa.

Taulukko 16 Yrityksien teemat "Toimitussuhteiden johtaminen"-kysymysryhmässä

Toimittajasuhteiden johtaminen	Yritys
Yritys valikoi toimittajiaan selkein perustein	A,B,C,D,E,F,G,H,I
Yritys ottaa huomioon toimittajan brändin valitessaan toimittajaa	B
Yritys huomioi loppukäyttäjän kokeman asiakastyytyväisyyden valitessaan toimittajaa	A,B,D,E,I
Systemaattisuus toimitussuhteiden johtamisessa	D,E,I

Omien tuotteiden liiketoimintaan siirtyessä yrityksen tulee huomioida toimittajia valittaessa toimittajan brändi sekä mikä kumppani tuo mahdollisimman paljon lisäarvoa loppuasiakasta ajatellen. Nämä asiat eivät välttämättä tule eteen alihankintaliiketoiminnassa ja siksi niiden korostaminen ja tärkeys tulee ymmärtää omien tuotteiden liiketoiminnassa. Viisi yritystä, A, B, D, E ja I, huomioivat loppuasiakkaan kokeman asiakasarvon toimittajia valittaessa.

Viimeisenä huomiona ja teemana tästä ryhmästä nousee esiin toimittajasuhteiden kehittäminen. Kuten jo todettiin kaikki yritykset toteuttavat suhteiden kehittämistä, mutta kuten asiakassuhteiden johtamisessa, tässäkin systemaattinen kehittäminen puuttuu monesta yrityksestä. Mikäli yritykset haluavat kehittää liiketoimintaansa ja tehostaa omien tuotteiden liiketoimintaa, tulee sen huolehtia jokaisesta toimittajasta, jotta koko arvoketju tuottaa asiakkaalle maksimaalista arvoa. Tuote ja yritys ovat niin vahvat, kuin on sen arvoketjun heikoin lenkki. Toimittajasuhteiden johtamisessa vain kolme yritystä harjoitti systemaattista toimintaa, D, E ja I.

5.1.6 Verkoston johtaminen

Verkoston johtamisen kysymysryhmä on lukumäärällisesti pieni, mutta sillä on kuitenkin suuri merkitys. Verkoston johtamisen teemoittelua on kuvattu taulukossa 17. Mikäli verkostosta pidetään hyvää huolta, helpottaa se yrityksen keskittymistä ydinosaamiseen ja laajentumiseen, joka mahdollistaa pitkällä tähtäimellä kasvua.

Yhteisiä teemoja yrityksille oli strategisten partnereiden etsiminen ja yhteisien intressien kartoittaminen, sekä verkoston kehittäminen mahdollisuuksien mukaan. Kuten asiakas-suhteiden ja toimittajasuhteiden johtamisessa, tässäkin kysymysryhmässä isoin haaste ja kehitettävä teema oli yritysten systemaattinen toiminta. Verkoston johtamisessa tämä tarkoittaa etenkin systemaattista kehitystä verkostosuhteissa.

Taulukko 17 Yritysten teemat "Verkoston johtaminen"-kysymysryhmässä

Verkoston johtaminen	Yritys
Yritys keskittyy ydinliiketoimintaansa ja tavoittelee strategisia partnereita	A,B,C,D,E,F,G,H,I
Yritys kehittää systemaattisesti verkostoaan	D,E,H,I
Yritys auttaa verkostoaan systemaattisesti	D,G,H,I
Yritys tietää verkostonsa intressit	B,C,D,F,H,I

Mikäli yritys pystyy kehittämään verkostoaan, kykenee se tehostamaan koko toimintaansa, samalla luoden pysyvämpiä ja vakaampia suhteita eri verkoston jäsenien välillä.

5.1.7 Tuotekehityksen johtaminen

Kaikkien yritysten toimintaan kuuluu jossain määrin tuotekehitystä. Suurimmalla osalla yrityksiä oli omaa tuotekehitystoimintaa, ja sen lisäksi monissa yrityksissä hyödynnettiin suurissa määrin ulkoistettua tuotekehitystä. Positiivisena oli huomata, että jokaisessa yrityksessä tuotekehitys osallistui asiakasarvon määrittämiseen ja kommunikaatioon asiakkaan kanssa. Tuotekehitys nähtiin jokaisessa yrityksessä tärkeänä osana asiakastiedon hankintaa. Tuotekehitys oli pääosin kaikissa yrityksissä hyvin markkinavetoista, ainakin haastateltavien mukaan. Tuotekehitys oli myös lähes kaikissa yrityksissä hyvin vaiheistettua ja hallittua. Tuotekehityksen teemoittelua on kuvattu taulukossa 18.

Taulukko 18 Yritysten teemat "Tuotekehityksen johtaminen"-kysymysryhmässä

Tuotekehityksen johtaminen	Yritys
Tuotekehitys osallistuu asiakas- ja markkinatiedon hankintaan	A,B,D,E,F,G,H,I
Markkina- ja asiakastietoa käytetään systemaattisesti tuotekehityksen tukena	B,C,D,F,I

Tuotekehityksen johtamisen kysymysryhmässä kaikki yritykset olivat hyvin optimi vastausten mukaisia. Muutamissa tapauksissa yritysten järjestelmällisyys tai systemaattisuus markkinatiedon käyttämisessä kuitenkin vaatii kehittämistä. Tuotekehitys teemana oli kuitenkin kaikissa yrityksissä hyvin hallussa, muutamia pieniä poikkeamia lukuun ottamatta.

5.1.8 Omat tuotteet vs. ideat

Tarkastellaan vielä tarkemmin, miten teemojen erot yritysten välillä näkyvät, kun vertaillaan yrityksiä, joilla oli tuotteita jo tuotannossa ja yrityksiä joiden tuotteet olivat vielä idea-asteella. Kun otetaan huomioon, että tutkimuksen otos on pieni ei vertailusta voida vetää kuin suuntaa antavia viittauksia yritysten eroihin. Jakaumaa on kuvattu taulukossa 19.

Yritykset jakautuivat tässä tarkastelussa seuraavasti. Omia tuotteita oli jo yrityksillä A, B, D, E, G ja I. Yrityksiä, joilla tuotteet olivat vielä idea asteella, oli C, F ja H. Suurimmalta osalta yritysryhmät olivat keskenään hyvin samanlaisia ominaisuuksineen ja puutteineen.

Taulukko 19 Omia tuotteita valmistavat jaideoivat yritykset

Ryhmä	Yritys
Omat tuotteet on olemassa	A,B,D,E,G,I
Omat tuotteet ovat idea asteella	C,F,H

Joitain eroja yritysryhmien välillä oli kuitenkin jokaisessa kysymysryhmässä. Merkittävimmät erot olivat kysymysryhmä Yritys ja kasvu, Omat tuotteet, Markkinastrategia, Asiakassuhteiden johtaminen ja Toimitussuhteiden johtaminen.

Yritys ja kasvu -kysymysryhmässä yrityksillä, joilla oli jo omia tuotteita liiketoiminnassaan, oli enemmän taloudellisia haasteita tai painetta nostaa liiketoimintaansa positiiviseksi. Myös tällä ryhmällä oli siten vähemmän resursseja kasvun tavoitteluun. Kasvun tavoitteluun yrityksillä, joilla oli jo omia tuotteita, ei suurimmalla osalla ollut kirjoitettua kasvustrategiaa.

Omat tuotteet -kysymysryhmän kohdalla yritysryhmät erosivat toisistaan tuotteen asiakasarvon määrittämisessä sekä tuotteen eri tasojen suunnittelussa. Niiltä yrityksiltä, joilla oli jo omia tuotteita, omien tuotteiden asiakasarvo oli määritelty ja tuotteille oli suunniteltu erilaisia tasoja. Puolestaan niillä yrityksillä, joilla omat tuotteet olivat idea tasolla, tuotteille ei oltu suunniteltu viitekehityksen mukaisia tasoja tai ne oli suunniteltu vain osittain. Asiakasarvo oli määritelty vain yhdessä näistä yrityksessä.

Markkinointistrategia -kysymysryhmässä yritysryhmät olivat melko samanlaiset muutamia kohtia lukuun ottamatta. Merkittäväksi vertailuryhmäksi tämän tekee se, että suurimmalla osalla niistä yrityksistä, joilla ei ollut omia tuotteita vielä liiketoiminnassa, markkinointi ei ollut osana liiketoimintastrategiaa. Tämän lisäksi samoilla yrityksillä, joilla markkinointi ei ollut osana liiketoimintastrategiaa, ei myöskään ollut markkinointistrategiaa.

Tätä eroa selittää luultavasti se, että yritykset, joilla omat tuotteet ovat vielä idea-asteella, keskittyvät täysipainoisesti alihankintaliiketoimintaan, joka ei välttämättä vaadi kovin laajaa markkinointitoimintaa, saati sitten tarkasti määriteltyä markkinointistrategiaa. Kuitenkin mikäli yritys haluaa laajentaa omien tuotteiden liiketoimintaan, on markkinointitoimintojen ja markkinointistrategian perustaminen pakollista.

Asiakassuhteiden johtamisen -kysymysryhmässä oli yksi selkeä erottava ominaisuus. Kuten jo aikaisemmassa luvussa 5.1.4 todettiin, asiakassuhteiden johtamisen kysymysryhmän isoimpia haasteita oli systemaattisuuden puuttuminen. Vertailtaessa kahta yritysryhmää keskenään huomataan, että lähes kaikilla yrityksillä, joilla oli jo omia tuotteita, oli haasteita toteuttaa asiakassuhteiden johtamista systemaattisesti. Puolestaan niillä yrityksillä, joilla omat tuotteet olivat vielä enemmän idea-asteella, asiakassuhteiden johtaminen oli selkeästi systemaattisempaa.

Toimittajasuhteiden johtamisessa -kysymysryhmässä erot olivat samoin vähäiset lukuun ottamatta kahta teemaa. Toimittajia valittaessa, yritykset joilla oli omia jo omia tuotteita, huomioivat myös loppuasiakkaan kokeman asiakastyytyväisyyden, kun taas toiset yritykset eivät huomioineet sitä ollenkaan. Toinen teema koski toimitussuhteiden kehittämistä. Tässä teemassa yritysryhmät olivat lähempänä toisiaan, mutta kuitenkin niin, että yritykset, joilla ei vielä ollut omia tuotteita, kehittivät toimitussuhteitaan vähemmän systemaattisesti kuin toinen yritysryhmä.

5.2 Tärkeimmät kehityskohteet ja ratkaisut

Tutkimuksen tuloksien ja analyysin perusteella yritysten markkinoinnin ja markkinaprosessien toimintaan liittyvät haasteet ja kehityskohteet eivät ole niinkään markkinoinnin operatiivisten toimintojen toteuttamisessa, vaan strategisessa ja systemaattisessa toiminnassa. Yritykset ymmärtävät melko hyvin minkälaisia markkinointiviestinnän keinoja on olemassa, mutta usealta yritykseltä puuttuu selkeä markkinointistrategia, sekä sen systemaattinen toteuttaminen. Tämä on selkein kehityskohde tutkimuksen tuloksien perusteella. Markkinointistrategiaan liittyvänä tekijänä huomattiin, että asiakasarvon hyödyntäminen yrityksen liiketoiminnassa ja etenkin markkinoinnin kehittämisessä oli joissain yrityksissä hyvin vähäistä ja missään yrityksessä asiakasarvoa ei järjestelmällisesti tutkittu tai päivitetty.

Seuraavia selkeitä kehityskohteita voidaan tutkimuksen pohjalta nostaa. Kohteen perään on merkitty mihin kysymysryhmään kohde liittyy.

- Markkinointistrategian luominen (III)
- Markkinatoimintojen systemaattinen toteuttaminen (III)
- Asiakasarvon käyttäminen liiketoiminnan kehittämisessä (II/IV)

Yrityksien, joilla oli jo omia tuotteita liiketoimintana, liiketoiminta oli laajempaa ja enemmän asiakasarvo orientoitunutta, mutta myös vähemmän systemaattista. Näillä yrityksillä oli myös puutteita kasvustrategiassa, markkinointistrategiassa sekä markkinatavoitteiden asettamisessa tai hahmottamisessa, enemmän kuin toisella yritysryhmällä. Samoja ongelmia oli myös yrityksillä, jotka vasta suunnittelivat omien tuotteiden liiketoimintaa, mutta selkeästi systemaattisuuden ongelma korostui yritysryhmän puolella, joilla oli jo omia tuotteita. Omien tuotteiden liiketoimintaa harjoittavilla alihankintayrityksillä oli enemmän ongelmia selkeän strategian muodostamisessa kasvun ja markkinoiden osalta.

Omia tuotteita valmistavilla yrityksillä vaikutti olevan myös enemmän haasteita taloudellisen tilanteensa suhteen. Vähäiset resurssit selittyvät varmasti monen tutkimukseen osallistuneen yrityksen kohdalla vuoden 2008 jälkeisellä taantumalla ja sen vaikutuksilla nykyiseen markkinatilaan. Kuitenkin on huomioitava että, poikkeuksena muihin yrityksiin, yritys D ja H, joilla markkinointitoiminta on systemaattista ja strategisesti orientoitunutta, ovat nousseet taantumasta nopeimmin ja pystyneet mukautumaan muuttuneeseen markkinatilanteeseen parhaiten.

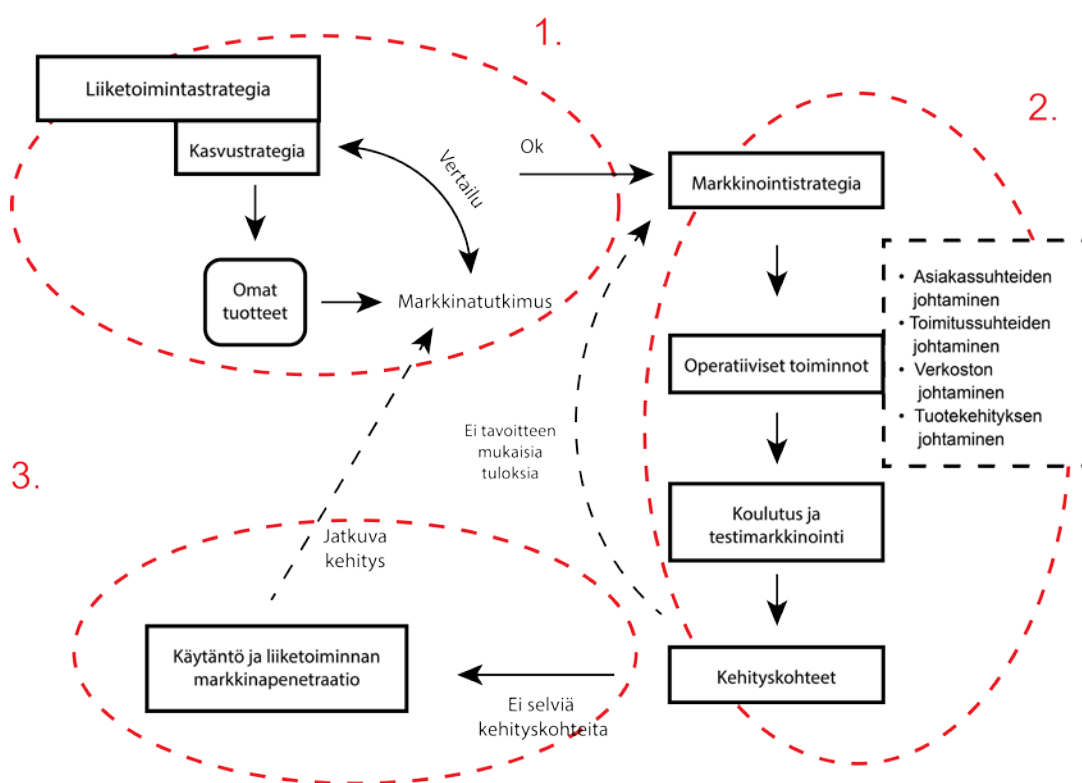
Yrityksillä D ja H oli myös selkeä liiketoiminta- ja kasvustrategia, jotka toimivat markkinointistrategian pohjana. Tämä antaa tuloksien pohjalta ymmärtää että yrityksillä, joilla oli selkeä strategia ja systemaattisempaa toimintaa, markkinoinnin kannalta, selvisivät taantumasta ja taloudellisista haasteista nopeammin. Tämä osaltaan tukee viitekehyksessä muodostettua käsitystä, että oikein perustetulla strategisella markkinoinnilla ja systemaattisesti toteutetulla markkinoinnilla, on merkittävä vaikutus yrityksen kasvun saavuttamiseen.

Mikäli yritys haluaa itselleen tehokkaan markkinoinnin ja liiketoiminnan olevan enemmän markkinalähtöistä, tulee sillä ensinnäkin olla selkeä liiketoimintastrategia, jossa markkinoinnille on selkeä strateginen paikka. Liiketoimintastrategian merkitys markkinointistrategian toimivuudessa ja markkinointitoiminnan systemaattisuudessa on merkittävä. Mikäli yrityksen liiketoimintastrategia ei ole selvä ja kykenevä muuttumaan markkinoiden muuttuessa, ei myöskään kasvu- tai markkinointistrategia ole selkeä. Mikäli liiketoimintastrategiassa ei selkeästi huomioida markkinoinnin strategista merkitystä ja paikkaa liiketoiminnassa, on markkinoinnille hankala luoda selkeitä tavoitteita ja strategiaa sekä mitata oikeaa asiakasarvoa. Mikäli markkinointistrategia ei ole selkeä, on hankala toteuttaa ja mitata markkinoinnin tehokkuutta. Tällöin myös markkinaprosesseilta puuttuu systemaattisuus ja asiakasarvolähtöisyys.

5.2.1 Uuden liiketoiminnan markkinaprosessien luominen

Tutkimuksen tuloksista nähdään, että kasvun tavoittelussa, ennen kuin luodaan yrityksen markkinaprosesseja tai markkinointistrategiaa, tulee varmistua liiketoimintastrategian toimivuudesta ja kasvun mahdollisuudesta. Mikäli liiketoimintastrategia vaikuttaa toimivalta uuden liiketoimintamuodon kanssa ja kasvun tavoittelu on yrityksen resurssien ja kasvustrategian puitteissa mahdollinen, tulisi näiden tueksi toteuttaa markkinointitutkimuksia, jotta varmistutaan kasvun tavoittelun menetelmistä, ajankohdasta ja keinoista. Tällä toisin sanoen varmistetaan uuden liiketoimintamuodon asiakasarvo, markkinaveto ja -potentiaali. Tämän jälkeen voidaan uudelle liiketoiminnalle muodostaa liiketoiminta- ja kasvustrategiaa tukeva markkinointistrategia ja markkinaprosessit.

Tutkimuksen tuloksien pohjalta on muodostettu teoreettinen malli uuden liiketoiminnan markkinaprosessien ja markkinoinnin asettamisesta omien tuotteiden liiketoiminnassa. Tätä prosessia on kuvattu kuvassa 9. Seuraavaksi esitellään tämän mallin eri vaiheet ja sisältö.



Kuva 9 Markkinoinnin asettaminen yrityksen uudenliiketoiminnan prosessiksi

Mallin **ensimmäinen vaihe** käsittelee jo esiteltyä asiaa, eli markkinoinnin ja markkinaprosessien perustamista liiketoimintastrategian mukaisesti. Koska tutkimuksessa tutkittiin kasvuun tähtääviä yrityksiä, jotka haluavat selvittää omien tuotteiden mahdollisuudet kasvun tavoittelussa, johtaa kasvustrategian laatiminen omiin tuotteisiin. Tämä kohta voitaisiin korvata myös sanalla ”uusi liiketoimintamuoto”.

Uuden liiketoiminnan mahdollisuudet markkinoilla tulee varmistaa, joten olennaisena osana ensimmäistä vaihetta on markkinatutkimuksen tekeminen halutuille kohdemarkkinoille, joille omilla tuotteilla alustavasti pyritään. Markkinatutkimuksessa pyritään selvittämään, onko omilla tuotteilla markkinapotentiaalia, mikä on markkinoiden vaatima asiakasarvo omille tuotteille ja onko saatava kasvu kannattavaa sekä ajankohdaltaan mahdollista saavuttaa. Mikäli nämä asiat ovat kunnossa, voidaan siirtyä toiseen vaiheeseen joka käsittää markkinaprosessien ja markkinoinnin perustamista.

Toisessa vaiheessa ensin muodostetaan liiketoimintastrategian ja markkinatutkimuksen mukaisesti markkinointistrategia omien tuotteiden markkinoille viemiseen. Markkinointistrategia muodostetaan luvun 2.5 viitekehyksen mukaisesti ja se sisältää vähintään neljä perusaluetta, joita tässä tutkimuksessa on tutkittu – asiakassuhteiden johtaminen, toimintasuhteiden johtaminen, verkoston johtaminen sekä tuotekehityksen johtaminen.

Markkinointistrategian luomisen jälkeen muodostetaan strategian tavoitteiden mukaiset operatiiviset toiminnot ja niille mittarit. Tämän jälkeen aloitetaan henkilöstön kouluttaminen markkinointikeskeiseen liiketoimintaan, sekä toteutetaan testimarkkinointi. Testimarkkinoinnin perusteella nähdään, mitä parannettavaa markkinaprosesseissa ja markkinastrategiassa on. Mikäli kehitettävää löytyy, toistetaan prosessi alkaen markkinointistrategian luomisesta tarvittavilta osa-alueilta. Mikäli markkinaprosessit antavat suunnitelman mukaisia tuloksia, siirrytään kolmanteen vaiheeseen.

Kolmas vaihe on toiminnan vakiinnuttaminen käytännöksi. Tässä vaiheessa edelleen koulutetaan henkilökuntaa ja pyritään hienosäätämään markkinaprosesseja, aloitetaan laajamittaisempi markkinointi- ja markkinaprosessien toteutus ja valvonta. Tämän vaiheen tärkeimpiä osioita on muodostaa selkeä jatkuvan kehittämisen protokolla, jossa toimintaa pyritään jatkuvasti parantamaan ja mittaamaan. Mittaamisessa verrataan, miten hyvin toteutettu toiminta täyttää liiketoimintastrategian asettamia tavoitteita ja etenkin, miten markkinatoiminta täyttää ja tukee kasvustrategiaa. Mikäli kasvutavoitteisiin ei päästä tai niitä halutaan tarkentaa, aloitetaan markkinatoiminnan kehittäminen jälleen kohdasta 1.

Tutkimuksessa haastateltavissa yrityksissä lähes kaikissa toteutettiin markkinointia ja tehtiin oikeita asioita. Yrityksiltä puuttui kuitenkin systematiikka, mikä juontaa heikosti toteutetusta tai suunnitellusta markkinointistrategiasta. Tutkimuksen tuloksien nojalla yritysten tulisi enemmän miettiä kokonaiskuva, miten markkinaprosessit auttavat saavuttamaan yrityksen liiketoimintastrategian tavoitteet ja siten luomaan yritykselle selkeä markkinointistrategia. Näin yritykset muodostavat mitattavia selkeämpiä markkinaprosesseja ja markkinoinnista tulee merkittävämpi, selkeämpi sekä mitattavampi toiminta yrityksen liiketoiminnassa. Kun markkinointi asetetaan oikealla tavalla tukemaan uutta liiketoimintamuotoa, mahdollistaa se kasvun tavoittelun ja nopeamman reagoinnin muuttuviin markkinatilanteisiin.

Tämä malli toimii konseptina yrityksen markkinoinnin asettamisessa ja uuden liiketoiminnan markkinaprosessien luomisessa. Sitä soveltamalla yritys pystyy myös kehittämään ja paikallistamaan markkinointiin liittyviä haasteitaan sekä tutkimaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyötyjä ja toteutuskeinoja markkinoinnin kannalta. Tämä malli antaa suuntaa haastatelluille yrityksille, jotta ne pystyvät näkemään, miten markkinointi ja markkinaprosessit voidaan asettaa tai niitä voidaan kehittää, jotta markkinointi toiminnasta saataisiin systemaattista ja tehokkaampaa koko liiketoiminnan kannalta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen perusteella muodostetut liikejohdolliset johtopäätelmät, tutkimuksessa vaikuttavien rajoitusten vaikutuksista, sekä tutkimuksen pohjalta nousseiden mahdollisten jatkotutkimuksien aiheita.

6.1 Tutkimuksen liikejohdolliset päätelmät

Tutkimuksen perusteella voidaan vetää seuraavia johtopäätöksiä haastatelluista yrityksistä. Johtopäätökset on kerätty selkeyden vuoksi seuraavanlaiseksi listaksi. Jokaisen kohdan perään on kysymysryhmän numero, jonka teemoihin päätelmä liittyy.

- Markkinoinnilla, oikein toteutettuna, on positiivista vaikutusta yrityksen kasvun saavuttamisessa (III)
- Markkinointia toteutetaan pk-yrityksissä kohtalaisesti operatiivisella tasolla (III)
- Asiakasarvon hyödyntäminen markkinoinnissa ja pk-yrityksien toiminnassa on vähäistä (IV)
- Selkeä markkinointistrategia puuttuu useimmista pk-yrityksistä (III)
- Systemaattisuus puuttuu pk-yrityksillä markkinointitoiminnasta (III)

Avataan lyhyesti näitä listauksen kohtia.

Viitekehyksen ja tutkimuksen tuloksien pohjalta voidaan nähdä viitteitä, että yrityksen markkinoinnilla, kun se on strategisesti luotua ja systemaattisesti toteutettua, on positiivista vaikutusta yrityksen kasvun tavoittelussa. Tutkimuksessa havaittiin, että ne yritykset jotka olivat strategisesti orientoituneita ja joiden markkinointistrategia oli liiketoimintastrategian mukaista, ovat saaneet yrityksen nopeammin kasvun suunnalle. Nämä yritykset toteuttivat myös parhaiten viitekehyksen mukaista markkinointia ja sen suunnittelua.

Valtaosa muista tutkimukseen osallistuneista yrityksistä toteuttaa markkinointia jollain tasolla ja tekee oikeita markkinointiin liittyviä operatiivisia toimenpiteitä. Useimmat yritykset keräävät satunnaisesti tietoa markkinoilta ja asiakkailta ja hyödyntävät sitä jossain määrin yrityksen päätöksen teossa ja tuotteiden kehityksessä. Asiakasarvon määrittäminen ja tarkoituksenmukainen käyttäminen markkinoinnin tukena puuttui kuitenkin lähes kaikista yrityksistä. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että markkinointi nähdään kaikissa yrityksissä osana liiketoimintaa, mutta sen systemaattisessa toteuttamisessa havaitaan selkeää epävarmuutta kauttaaltaan koko tutkimusotoksessa.

Yrityksillä on haasteita toteuttaa systemaattista markkinointia, mikä johtuu markkinointistrategian puuttumisesta. Yrityksiltä puuttuu markkinointistrategisesti tärkeä osa, vastaus kysymykseen, miksi ne ovat olemassa. Toiminnot ja markkinointi tehdään melko lailla oikein, mutta toiminta ei ole rakennettu markkinointi- tai liiketoimintastrategian varaan. Tästä johtuen yrityksiltä puuttuu systematiikka ja toistettavuus sekä mitattavuus niiden markkinoinnista.

Omien tuotteiden liiketoiminnan kehittäminen vaatii yrityksissä systemaattisempaa markkinalähtöisempää toimintaa. Markkinalähtöisessä liiketoiminnassa yritysten tulee erityisesti keskittyä oikean markkinatiedon systemaattiseen hankkimiseen, muodostamansa markkinointistrategian toteuttamisen pohjaksi. Kerätyn markkinatiedon pohjalta yritys kykenee tekemään markkinoiden vaatimia muutoksia liiketoiminnan hienosäätämiseen tai jopa suunnanmuutokseen. Tämän lisäksi kerätty markkinatieto auttaa yritystä sekä tuotteidensa ja toimintojensa kehittämiseen, että määrittämään tarjooman asiakasarvon.

Mikäli yritykset muodostavat selkeän, liiketoimintastrategian pohjalle rakennetun, markkinointistrategian omien tuotteiden liiketoiminnalle, keräävät systemaattisesti asiakas- ja markkinatietoa toiminnan päätöksiä tueksi sekä systematisoivat markkinaprosessinsa, on todennäköistä, että yritysten liiketoiminnallinen kannattavuus paranee. Parannus tapahtuu tehostuneen, mitattavan, markkinaprosessien myötä, jota on helpompi hallita ja suunnata nykyaikaisilla nopeasti muuttuvilla markkinoilla.

Liiketoimintastrategiaan pohjautuvien markkinointistrategian ja markkinaprosessien asettamiseen, on tutkimuksen tuloksien pohjalta kehitetty teoreettinen malli, kuvassa 9 kappaleessa 5.2.1 s.65. Mallin tarkoitus on auttaa yrityksiä rakentamaan liiketoimintastrategian pohjalle markkinointistrategia ja markkinaprosessit, sekä muodostaa toimintaprosessi niiden kehittämiseen. Tämä malli toimii konseptina yrityksille, joilla on haasteita oman markkinoinnin rakentamisessa, kehittämisessä tai mittaamisessa. Mallia soveltamalla, sitä voidaan käyttää samoihin tarkoituksiin erikokoisissa ja -tyyppisissä yrityksissä. Mallin tarkoitus on ennen kaikkea tuoda selkeyttä markkinoinnin luomiseen, sen liittymiseen muuhun liiketoimintaan ja sen kehittämiseen.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksen tulokset ja päätelmät tulee huomioida seuraavien rajoitteiden puitteissa ennen kuin tutkimuksen tuloksia aiotaan yleistää tai jatko käyttää. Tutkimuksen yleistäminen markkinoinnin tilasta pk-alihankintayritysten tasolta koko pk-yritysten tasolle, on pelkästään tämän tutkimuksen pohjalta mahdotonta tehdä. Tutkimuksen resurssit ja tutkimusmenetelmien laajuus ovat rajalliset ja tulokset ovat siten enemmän suuntaa antavia.

Aikaresurssien puitteissa tutkimuksen otos jäi verrattain pieneksi ja siksi sen päätelmät ja tulokset yritysten tilasta ovat yksinään riittämättömiä toimimaan laajempaan yleistettyinä päätelminä pk-yritysten tasosta. Jotta yleisempää markkinoinnin ja kasvun tason selvittämistä pk-yrityksissä voitaisiin arvioida, tulisi otoksen ulottua useammalle toimialalle ja otoksien olla suurempia. Kuitenkin kohderyhmässään, pk-alihankintayritykset, tutkimuksen tulokset yritysten markkinoinnin tilasta, olivat siinä määrin yhteneviä, jotta niiden yleistäminenkin on joiltain osin mahdollista.

Markkinoinnin kehittämisen ja markkinaprosessien kehittämiseen liittyvät päätelmät ja tulokset, ovat puolestaan huomattavasti universaalimpia ja käytettävämpiä yleisellä tasolla. Mikäli kasvuun tähtäävä yritys pyrkii kasvattamaan liiketoimintaansa tai kehittämään prosessejaan uudella liiketoiminnalla, on yrityksen kehitettävä se markkinoiden mukaisesti. Tämän tutkimuksen kappaleessa 5.2.1 esitetty markkinaprosessien tutkiminen ja kehittäminen on konseptina soveltuva tällaiseen prosessiin. Tutkimuksen tulokset ja siitä muodostettu teoria on kuitenkin subjektiivista tietoa tutkimuksen tekijän näkökulmasta. Tätä on luultavasti mahdotonta poistaa mistään tutkimuksesta, sillä jokainen näkee asiat hieman erivalossa ja merkityksessä.

Tutkimuksen teoreettinen pohja rakennettiin pääasiassa yleisesti tunnettujen markkinointiteoksien ja mahdollisimman uusien tutkimuksien varaan. Kirjallisuuden soveltuvuus pyrittiin varmistamaan käyttämällä uusinta mahdollista tutkimustietoa aihealueista ja kirjallisuutta, joka on arvostettua sekä laajasti käytettyä. Kuitenkin muutamista aihe-alueista, kasvun lähteet, kasvuun tähtäävien pk-yritysten ominaisuudet ja alihankintaliiketoiminta, oli hyvin niukasti saatavilla tietoa. Tämän lisäksi jotkin käytetyistä teoksista olivat verrattain vanhoja, ja ne eivät siten ota huomioon nykyisten markkinoiden toimintaa. Tämän ei kuitenkaan nähty olevan ongelma, sillä teoksien periaatteet ja käytännöt ovat laajalti käytössä ja hyväksyttyjä nykypäivänä.

Empiirisen tutkimusosiossa pyrittiin haastattelemaan yrityksen toimitusjohtajia tai myynti- ja markkinointipäälliköitä. Tämä siksi, että markkinointi saatetaan yleisesti kokea vieraana asiana yrityksessä ja siihen ei voida tai haluta vastata, ja näin ollen haastatteleamalla muita kuin yrityksen johtoa, ei luultavasti saataisi validia tietoa todellisesta tilanteesta. Kuitenkin rajoitteena haastattelututkimuksessa on haastateltavien näkemys, joka on aina jossain määrin subjektiivinen ja mahdollisesti haastateltavaa puoltava. Koska haastatteluosio koostui vain yhdestä haastattelusta per yritys, on hankala sanoa kuinka objektiivista tietoa yrityksen tilasta haastattelun kautta saatiin. Tiedon objektiivisuutta pyrittiin lisäämään laajemmalla kysymyslistauksella, jossa samoja asioita pyrittiin todentamaan erilaisten kysymysten kautta. Jotta haastattelujen antamaa tietoa voitaisiin validoida vielä tarkemmin, tulisi haastateltaviin yrityksiin suorittaa pidempiä tutkimusjaksoja, mikä tarkoittaa paikanpäällä tilanteen seuraamista sekä useampia haastatteluja. Tämän tutkimuksen puitteissa tätä ei ollut mahdollista toteuttaa resurssien puutteen vuoksi.

6.3 Tutkimuksen jatkomahdollisuudet

Lopuksi esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita, joita tutkimuksen aikana ja tuloksien sekä päätelmien pohjalta syntyi. Akateemisesti sekä kohdeyrityksen näkökulmasta voidaan nähdä seuraavia mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita.

- Liiketoimintastrategian vaikutus markkinoinnin tasoon pk-yrityksissä
- Markkinointistrategian merkitys ja kehittäminen alihankintaliiketoiminnassa
- ”Omien tuotteiden liiketoiminta” kasvun lähteenä pk-alihankintayrityksissä

Tutkimuksien tuloksien pohjalta olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin liiketoimintastrategian selkeyden suoraa vaikutusta markkinoinnin tasoon pk-yrityksissä. Kysymyksenä tästä aiheesta nousee, mitkä osa-alueet ovat kriittisimpiä liiketoimintastrategiassa tehokkaan markkinoinnin toteuttamisen kannalta pk-yrityksissä.

Tutkimuksessa tutkittiin alihankintayrityksien markkinointia ja todettiin, että monessa yrityksessä markkinointistrategiaa ei yleisesti ottaen ollut tai se oli hyvin suurpiirteinen. Tässä tutkimuksessa keskityttiin enemmän omien tuotteiden liiketoimintaan liittyvään markkinointistrategian ja markkinoinnin luomiseen. Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena olisi tutkia markkinoinnin merkitystä ja vaikutusta alihankintaliiketoiminnassa; miten markkinointia voisi kehittää paremmin tukemaan alihankintaliiketoimintaan.

Tutkimuksessa tarkkailtiin millaisia puutteita pk-alihankintayrityksillä on markkinoinnin alueella, kun siirrytään omien tuotteiden liiketoiminnan alueelle. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia, mikä on omien tuotteiden potentiaali kasvun lähteenä alihankintaliiketoiminnan ohella. Minkälaisia resursseja ja taloudellisia panostuksia uuden liiketoiminnan perustamiseen vaaditaan pk-yritykseltä, joka haluaa säilyttää päätoimenaan vanhan liiketoimintansa, sekä milloin liiketoiminnasta voi odottaa tulevan kannattavaa.

LÄHTEET

- Anderson James C., Narus James A., Narayandas Das. (2009). Business market management - Understanding, creating and delivering value. 3. Painos. Amerikan Yhdysvallat: Pearson. s.470.
- Antlova Klara. (2009) Motivation and barriers of ICT adoption in small and medium sized enterprises. Informační management 2 / 2009 E + M Ekonomie a Management. ss.140–154. Viitattu 10.8.2014. http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826716_d7e9/11-antlova.pdf.
- Christopher Marti, Payne Adrian, Ballantyne David. (2008). Relationship marketing. 5. Painos. Iso-Britannia: Butterworth-Heinemann. s.242.
- Cravens David W., Pearcey Nigel F. (2009). Strategic Marketing. 9. Painos. Singapore: McGraw-Hill. s.784.
- Di Gregorio Dante, Musteen Martina, Thomas Douglas. (2008). Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs. Journal of International Business Studies, Vol. 40, No. 6, ss.969–988. Viitattu 9.8.2014. <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v40/n6/abs/jibs200890a.html>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2006). Kasvun ajurit 2. Viitattu 12.2.2014. http://ek2.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisu-arkisto/2006/Kasvun_ajurit2_tiivistelmae.pdf
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2014). Yrittäjyys. Viitattu 3.8.2014. <http://ek.fi/mita-teemme/yrittajyys/>.
- Euroopan unionin komissio. (2005). pk-yrityksen määritelmä. Viitattu 3.1.2014. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/studies/executive-summary-evaluation-sme-definition_en.pdf.
- Hirsjärvi Sirkka, Hurme Helena. (2011). Tutkimushaastattelu. 1.painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki university press. s.213.
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula. (2007). Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi. s.436.
- Hutt Michael D., Speh Thomas W. (2013). Business marketing management - B2B. 11. Painos. Canada: South-western, Cengage Learning. s.444.
- Kasanen, Lukka, Siitonen. (1991). Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketalouden aikakauskirja 3-1991. ss.301-327.
- Keller Kevin Lane. (2008). Strategic brand management. 3.painos. Amerikan Yhdysvallat: Pearson. s.692.
- Kiiskinen Satu, Linkoaho Anssi, Santala Riku. (2002). Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY. s.202.
- Kotler Philip, Keller Kevin Lane. (2012). Marketing management. 14. painos. Amerikan Yhdysvallat: Pearson. s.679.
- Laukkanen Mauri. (2007). Kasvuyritys. Suomi: Talentum. s.435
- Mariotti Steve, Glackin Caroline. (2012). Entrepreneurship & small business management. Amerikan Yhdysvallat: Pearson. s.702
- Metsämuuronen Jari. (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus. s.750.
- Olkkonen Tauno. (1994). Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. painos. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. s.143
- Pasanen Mika. (2003). In search of factors affecting SME performance – The case of eastern Finland. Suomi: Kuopion yliopisto. s.338.
- Rugman Alan M., Collins Simn. (2009). International business. 5. painos. Rotolito Lombarda, Italia: Pearson. s.628.

- Svanström, Sundgren. (2012). The demand for Non-Audit Services and Auditor-Client Relationships - Evidence from Swedish Small and Medium-Sized Companies. *International Journal of Auditing*, Vol. 16, pp. 54–78. Viitattu 10.8.2014. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1099-1123.2011.00441.x/full>.
- Suomen Yrittäjät ry, Finnvera Oyj, Työ- ja elinkeinoministeriö. (2014). Yritysbarometri 2/2014. Viitattu 29.9.2014. http://www.yrittajat.fi/File/836c0835-cb4a-4c9f-9834-6c2b3deee11f/PK_barometri_syksy_2014.pdf.
- Suomen Yrittäjät ry. (2014). Suomen yritystilastot. Viitattu 3.8.2014. <http://www.yrittajat.fi/File/5732d042-a41b-48ae-9bb1-302f9f852238/yrittajyys-tilasto2013.pdf>.
- Syrjälä Leena, Ahonen Sirkka, Syrjäläinen Eija, Saari Seppo. (1994). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 2.painos. Rauma: West Point Oy. s.185.
- Taticchi Paolo, Cagnazzo Luca, Botarelli Marco. (2008) Performance Measurement and Management (PMM) for SMEs: a literature review and a reference framework for PMM design. POMS 19th Annual Conference La Jolla, California, U.S.A. May 9 to May 12, 2008. Viitattu 10.8.2014. <http://ebiz.uoregon.edu/poms2008/FullPapers/008-0312.pdf>.
- Tornikoski Erno, Saarakkala Matleena, Varamäki Elina, Kohtamäki Marko. (2011). Artikkelin Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvunhallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. Liiketaloudellinen aikakauskirja 1/2011. Viitattu 9.1.2014. <http://lta.hse.fi/2011/1/>.
- Tossavainen Matti. (1985). Teollisuusyritysten alihankinta. 1.painos. Teollistamisrahasto Oy. Suomi. s.84.
- Tulli. (2013). Tavaroiden ulkomaankauppa yritystyypeittäin vuonna 2012. Viitattu 13.1.2013. http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/tilastot/yritykset/yritys12/liitteet/2013_M12.pdf.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2013). Yrityskatsaus 2013. Viitattu 8.1.2014. http://www.tem.fi/files/37613/TEMjul_25_2013_web_07102013.pdf.
- Uлага Wolfgang, Chacour Samir. (2001). Measuring customer-perceived value in business markets: A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*. Elokkuu 2001. 30(6). s.525–540. Viitattu: 23.1.2014. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850199001224>.
- Walter A., Ritter T., Gemüden, H. G. (2001). Value creation in buyer seller relationships. Elsevier. *Industrial marketing management*, 4. Toukokuuta 2001. 30(4), 365–377. Viitattu 23.1.2014. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850101001560>.
- Wilson Peter, Bates Sue. (2003). The essential guide to managing small business growth. 3. Painos. West Sussex, Englanti: John Wiley & Sons. s.301.
- Yin Robert K. (2009). Case study research. 4.painos. USA: Sage. s.219.

LIITTEET (4 KPL)

Liite 1: Haastattelurunko

(kysymysryhmä)(Aihe)

- (kysymys)

I Yritys

- Mitä yritys tekee?
- Mikä on yrityksen tärkein tulonlähde nyt?
- Mikä on yrityksen taloudellinen tila?
- Onko yritys pystynyt toteuttamaan strategiaansa viimeisen 3 vuoden aikana?
- Yrityksen henkilöstön koko?
- Yrityksen kasvun tila?

I Kasvu

- Onko yrityksellä kasvutavoitteita?
- Onko yrityksellä kasvustrategiaa?
- Onko yrityksellä seuraavia asioita
 - korkeakoulutettua johtoa
 - tehokas johtotiimi
 - innovatiivisuutta
 - hyvät asiakassuhteet
 - talousosaaminen
 - taitava henkilökunta
 - strategista suunnittelua
 - joustavuutta
 - keskittyminen ydinosaamiseen
 - alalla taloudellisesti suosiolliset ajat
 - kokemusta markkinoinnista
 - kasvuhaluus
 - systemaattiseen tuotekehitykseen panostaminen
 - asiakassuhteisiin panostaminen
 - verkostoon panostaminen
 - halu laajentaa uusille alueille

II Oma tuote

- Ovatko omat tuotteet olemassa vai pelkästään idea-asteella?
 - Millainen tuote on?
 - Mikä sen tarkoitus on liiketoiminnassa?
- Mikä on oman tuotteen tavoiteltu liikevaihdon osuus?

II Tuotteen arvon rakentuminen

- Mitä arvoa tuote tuo asiakkaalle?
- Onko suunniteltu arvo perustettu Markkinoilta saatavaan tietoon?
- Miten asiakkaat kokevat suunnitellun arvon?
- Miten tuotteen arvo on rakennettu?
 - tuotteen tasot
- Onko tuotteiden arvotarjoomat kohdistettu segmentti kohtaisesti?

III Markkinointistrategia

- Onko markkinointi osana yrityksen liiketoimintastrategiaa?
- Onko yrityksellä markkinatavoitteita?
 - Onko yritys luonut strategiaa niiden toteuttamiseen?
 - Onko strategiaa päivitetty?
- Mission Statement?
 - tavoitteet ja suunta?
 - Onko päivitetty?
- Onko selvillä mitä markkinoilla halutaan tavoitella
 - segmentit: koko, alue etc.
 - asiakkaat
 - asema
 - osuus
 - Brändi
- Onko markkinoinnin ja myynnin toimintaan asetettu vastuuhenkilöt?
- Kenellä on hallussa markkinatieto?
- Onko yrityksellä käytössä markkinointia tukevia järjestelmiä?
- Tuottaako järjestelmä selkeää hyötyä yritykselle?
- Mitä tietoa järjestelmät ja työkalut tuovat yritykselle?
 - asiakkaat
 - myynti ja tarjous tilastoja ja tilaa
 - henkilöstön tehokkuuden lukuja
- Pystytäänkö saatua tietoa ja järjestelmää hyödyntämään täysin?

IV Asiakassuhteiden johtaminen

- Millaisia asiakkaita yrityksellä on omiin tuotteisiin liittyen?
- Millaiset asiakassuhteet yrityksellä yleisesti on?
- Pyritäänkö asiakassuhteita kehittämään systemaattisesti?
- Onko yrityksellä tieto asiakassegmenttiensä markkinapotentiaali ja tarve?
- Kerätäänkö markkinoilta tietoa asiakaspäätöksien tueksi?
- Jaetaanko tietoa yrityksen sisällä?
- Onko luotu luotettavia ja paikkansa pitäviä myyntiennusteita?
- Onko markkinoiden arvioimiseen käytetty työkaluja?
- Onko kilpailijoita kartoitettu?
 - tuotteet/tarjoomat
 - markkinaosuus
 - strategia
- Valikoidaanko asiakkaat ennen kuin ryhdytään toimenpiteisiin?
- Käytetäänkö asiakashallintaa, jossa asiakkaat jaotellaan niiden tuottavuuden ja luotettavuuden suhteen?
- Tehdäänkö asiakaspalautteita ja asiakaskyselyjä?
- Rakentaako yritys tietoisesti ja systemaattisesti omaa brändiä?

V Toimittajasuhteiden hallinta

- Millä perusteilla hankintaketjun tarjoajat valitaan?
- Pyritäänkö hankintaketjua kehittämään?
- Onko hankintaketjun suunnittelussa otettu huomioon asiakkaan kokema tyydytys tarjoamaan liittyvistä palveluista?
- Huomiodaanko Brändi kanavien valinnassa ja rakentamisessa?
- Mikä merkitsee eniten kanavissa?
 - Toimitusvarmuus ja laatu
 - Palvelun joustavuus
 - Hinta
 - kanavien tuoma näkyvyys

VI Verkoston johtaminen

- Tavoitteleeko yritys strategisia partnereita vai pyrkiikö yritys omatoimiseksi?
- Huomioiko yritys verkostoaan liiketoiminnan kehittämisessä?
 - Pyritäänkö verkostoa lajittelemaan hyödyllisiin ja ei hyödyllisiin suhteisiin?
- Miten yritys pyrkii kehittämään yhteistyötä verkostoissa?
- Miten kanaville muodostetaan tarjooma?
 - tuotteiden, sen osien jaottelu ydin alueisiin ja niiden pohjalta kumppaneiden valitseminen
 - kumppaneiden kyvykkyyksien löytäminen, tukeminen ja kasvattaminen
 - kannustimet
- Onko säännöistä sovittu?
- Onko yhteiset intressit kartoitettu?
- Auttaako yritys kumppaneitaan ja alihankkijoitaan toimimaan tehokkaammin?
- Onko toimittajapäiviä tai vastaavia verkoston yhteisiä teema- ja kokoontumispäiviä?

VII Tuotekehityksen johtaminen

- Onko tuotekehitys rakennettu omaksi osastokseen vai onko se yritysjohton käsissä?
- Onko yrityksen tiedonkulku integroitua siten että tieto R&D osaston ja Markkinointi osaston välillä on mahdollisimman saumatonta?
- Kuinka paljon tuotekehityksen päätökset perustuvat yrittäjän ja johdon oletuksiin?
- Osallistuuko tuotekehitysosasto tiedon hankintaan?
- Tarjoaako yritys markkinoille täysin räätälöityjä tarjoomia vai vakioituja tarjoomia?
- Onko tuotekehitys vaiheistettu?

Liite 2: Haastatellut yritykset

Yritys A on alihankintaa harjoittava konepajayritys, jonka pääliiketoiminta on erilaiset tehdaspalvelut. Liiketoiminnan pääpainotus on tällä hetkellä koneistusali-hankinta. Muita liiketoimintamuotoja ovat omat tuotteet, koneenasennukset sekä erilaiset huoltopalvelut. Yritys on 2008 vuoden taantumaa jälkeen saanut kurssin nousujohteiseksi ja pystynyt viimeisen kolmen vuoden aikana noudattamaan strategiaansa suurimmalta osalta. Yrityksen liiketoiminta on hyvin suhdanneherkkää ja kausiluontoista ja siitä johtuen yrityksellä on useita eri liiketoimintamuotoja, jotka vuorottelevat eri suhdanteiden välillä. Koneistus- ja tehdaspalvelu sektorilla on edelleen tiukkaa. Se näkyy myös yritys A:n tilauskannassa, jossa olisi tarvetta lisätilauksille. Yritys A:n omien tuotteiden menestys on ollut vaihtelevaa. Huono menekki ei johdu itse tuotteista, sillä niistä saatu asiakaspalaute on ollut hyvin positiivista. Tuotteiden huono veto markkinoilla johtuu markkinoiden pienuudesta ja osittaisesta kylläisyydestä. Omien tuotteiden merkitys liiketoiminnassa on tällä hetkellä tuotannon tasaaminen.

Yritys B pohjaa liiketoimintansa alihankintaan, jossa se myy osakokonaisuuksia toisten yritysten tuotteisiin. Yritys on toiminut vuoden 2008 taantumaa jälkeen vaihtelevasti, kuitenkin niin, että tällä hetkellä se on onnistunut katkaisemaan laskun ja elvyttämään tilauskantaan. Yrityksen varallisuus on kuitenkin kärsinyt heikoista ajoista ja on siten heikko. Kasvuhalu ja -suuntautuneisuutta yrityksellä kuitenkin on. Se on aloittanut uusien tuotteiden kehittämisen, jotka ovat suunnattu sekä B2B- että B2C-markkinoille. Tällä tuotteella on tarkoitus kasvattaa yrityksen tarjoomaa sekä kohdemarkkinoita. Yritys B näkee, että sen uusien tuotteiden todellinen potentiaali on ulkomaisilla markkinoilla ja Suomi toimisi vain testimarkkinana ulkomaille siirryttäessä.

Yritys C tarjoaa alihankintana kokonaistuoteratkaisuja yrityksille. Vuoden 2008 taantumaa jälkeen yritys joutui sopeuttamaan toimintaansa pienentämällä henkilökuntaa ja toimintaa. Nyt taloudellinen ja henkilöstöllinen tilanne on palautunut vuotta 2008 edeltäneelle tasolle. Yrityksen alihankintatuotteet ovat asiakas- ja projekti-kohtaisesti räätälöityjä ratkaisuja. Isot yritykset vastaavat 90 % yrityksen liikevaihdosta ja valtaosa tästä liikevaihdosta tulee kahdelta asiakasyritykseltä. Tästä johtuen yritys pyrkii kehittämään tuotantoaan niin, että se saisi useamman tukijalan liiketoimintaansa ja turvattua liiketoimintansa suhdanteiden vaihteluilta. Tarkoituksena on löytää tukijalkaa jo olemalle toiminnalle, sekä mahdollisia uusia markkinavaltauksia.

Yritys D liiketoiminta perustuu, muista vastanneista poiketen, muovityöstön konepaja-ali-hankintaan. Yrityksellä on asiakkaina monipuolisesti isoja ja pieniä yrityksiä. Sillä on kohtuullisen laaja asiakaspohja ja se on pystynyt nostamaan toimintansa 2008 taantumaa jälkeen kasvavaan suuntaan. Yritys on taantumaa ja markkinoiden hiljaisen ajan aikana pystynyt sijoittamaan tuotantoonsa ja kehittämään sitä niin, että se pystyy nopeasti vastaamaan markkinoiden heräämiseen ja nousuun. Yrityksellä on myös omia tuotteita, joista suurin osa on jäänteitä ostetuista yrityksistä. Tuotteita ei ole lopetettu, koska ne toimivat tuotantoa tasaavina tekijöinä. Yrityksellä on halu ja tavoitteet nostaa omien tuotteiden liikevaihtoa, sekä etsiä jatkuvasti uusia innovaatioita omiksi tuotteiksi.

Yritys E liiketoiminnasta pääosa on tällä hetkellä koneistusali-hankintaa. Toisena isona osana liiketoimintaa ovat omat tuotteet, jotka ovat räätälöitävissä asiakastarpeiden mukaan. Omien tuotteiden tarkoitus on olla yrityksen pääliiketoimintaa paremman katteen takia, mutta markkinat ovat olleet suosiollisemmat koneistusali-hankinnalle. Liiketoiminnan jakaminen kahteen osaan on ollut taantumien aikoina järkevä strateginen ratkaisu, jolla on saatu tasoitettua liikevaihtoa ja nostettua yritys vakaammalle pohjalle. Yrityksellä on tarkoitus kehittää omien tuotteiden liiketoimintaa ja laajentaa omien tuotteiden tarjontaa. Yrityksellä on myös useita ideoita omien tuotteiden liiketoiminnan kasvattamiseen.

Yritys F on haastatelluista yrityksistä isoin konepaja-ali-hankintaa harjoittava pk-yritys. Sillä on pääasiassa isoja asiakkaita ja tarkoitus on tulevaisuudessakin keskittyä entistä enemmän niihin. Vuoden 2008 taantumien jälkeen yritys on ollut haasteellisissa olosuhteissa. Se on joutunut irtisanomaan valtaosan henkilöstöään ja leikkaamaan tuotantoaan, jotta se on selvinnyt viimeiset kuusi vuotta. Tänä vuonna liikevaihto on vuosien laskemisen jälkeen tasoittunut. Yritys ei kuitenkaan ole kovin toiveikas nykyisen ali-hankintaliiketoimintamuodon jatkosta ainoana toimintana, joten se etsii jatkuvasti uusia liiketoimintamuotoja ja mahdollisuuksia. Hyvin vahvana ideana on omien tuotteiden valmistaminen. Yrityksellä on ideoita uusien tuotteiden valmistamiseen ja tarkoitus on kehittää toimintaansa niin, että se mahdollistaa omien tuotteiden liiketoiminnan.

Yritys G on perinteinen konepaja-ali-hankintaa harjoittava yritys. Kuitenkin sen päätoiminta ei ole tarkoitettu olemaan ali-hankinta, vaan omat tuotteet. Yritys on myynyt omia tuotteitaan vuosikymmeniä, mutta tällä hetkellä markkinat eivät ole olleet suosiolliset ja päätoiminnaksi on muodostunut konepaja-ali-hankinta. Osa syynä yrityksen tuotteiden laskeneelle menestykselle on ollut tuotteiden erinomainen kestävyys, jolloin ei uusintastoja ole tullut. Kestävyydellä on myös hintansa ja taantumien aikana tuotteet ovat koettu liian kalliiksi, joten uudet ostot ovat myös tyrehtyneet 2008 vuoden jälkeen. Yrityksellä on halu nostaa omien tuotteiden liiketoimintaa sekä löytää mahdollisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja tuotteita. Haasteita tälle tuottaa heikko taloudellinen tila sekä väkisin markkinoiden veto.

Yritys H on haastateltavista yrityksistä voimakkaimmin kasvava ja vakaimmalla pohjalla. Yrityksen liiketoiminta on koneistusali-hankintaa ja kokoonpanoa. Yritys on kasvanut sekä laajentunut toimintaansa viimeisen kolmen vuoden aikana. Yrityksen taloudellinen pohja on vahva ja se pystyy kehittämään ja investoimaan toimintaansa strategisesti pitkälläkin tähtäimellä. Yritys on vahvalla pohjalla ja sillä on halu jatkuvasti laajentaa ja löytää liiketoimintaansa tukevia uusia liiketoimintamuotoja. Yhtenä ideana on omien tuotteiden liiketoiminta. Sen tarkoitus olisi kohottaa yrityksen brändiarvoa ja osoittaa yrityksen laajempaa osaamista, mikä taas tuottaa lisää liiketoimintaa yrityksen ali-hankinta- ja kokoonpanoliiketoimintaan. Yrityksen haasteita on tällä hetkellä löytää soveltuvia kumppaneita ja oikeaa tuotetta, joka nostaisi yrityksen brändiarvoa.

Yritys I on haastatelluista yrityksistä pienin ja nuorin. Vain neljän hengen yritys on ollut toiminnassa muutaman vuoden ja nojaa tällä hetkellä kierrätysali-hankintaan. Ali-hankinta on kuitenkin vain askel ja ”välttämätön paha”, jolla yritys rahoittaa omien tuotteiden kehittämisen. Omat tuotteet on siis tarkoitettu yrityksen pääliiketoiminnaksi ja tällä hetkellä lähes kaikki aika kuluu omien tuotteiden kehittämiseen. Yrityksen tuotteet ovat kehitystasolla ja niille on tehty koemarkkinointia sekä ensimmäisiä myyntiin tarkoitettuja testitierä. Yrityksen omistajat ovat luottavaisia tuotteeseen ja tarkoitus on siirtyä omien tuotteiden liiketoimintaan mahdollisimman nopealla aikataululla.

Liite 3: Haastatteluajankohdat

Yritys A	12.6.2014	Haastateltavana Toimitusjohtaja	kesto 2h
Yritys B	6.6.2014	Haastateltavana Toimitusjohtaja	kesto 2h
Yritys C	10.6.2014	Haastateltavana Myyntipäällikkö	kesto 1.5h
Yritys D	9.6.2014	Haastateltavana Toimitusjohtaja	kesto 2h
Yritys E	11.6.2014	Haastateltavana Toimitusjohtaja	kesto 2h
Yritys F	2.7.2014	Haastateltavana Toimitusjohtaja	kesto 1h
Yritys G	1.7.2014	Haastateltavana Toimitusjohtaja	kesto 2h
Yritys H	5.6.2014	Haastateltavana Toimitusjohtaja	kesto 3h
Yritys I	18.6.2014	Haastateltavana Markkinointijohtaja	kesto 3h

V	Toimittajasuhteiden johtaminen	A	B	C	D	E	F	G	H	I
37	Yritys valikoi toimittajat ja alihankinta yritykset	●	●	●	●	●	●	●	●	●
38	Yritykselle tärkeintä on toimittajan valikoinnissa hinta	●	●	●		●		●	●	
39	Yritykselle tärkeintä on toimittajan valikoinnissa laatu	●	●		●	●	●	●	●	●
40	Yritykselle tärkeintä on toimittajan valikoinnissa joustavuus	●	●	●	●		●			●
41	Yritykselle tärkeintä on toimittajan valikoinnissa brändi		●							
42	Yritys pyrkii maksimoimaan asiakastyytyväisyyden valitessaan toimittajia	●	●	●	●	●	●	●	●	●
43	Yritys pyrkii systemaattisesti kehittämään toimittajasuhteitaan	●	●	●	●	●	●	●	●	●
VI	Verkoston johtaminen	A	B	C	D	E	F	G	H	I
44	Yritys on jaotellut oman liiketoimintansa ja tavoittelee strategisia kumppaneita tarvitsemillaan alueilla	●	●	●	●	●	●	●	●	●
45	Yritys pyrkii systemaattisesti kehittämään verkostoaan	●	●	●	●	●	●	●	●	●
46	Yritys pyrkii systemaattisesti auttamaan verkoston muita jäseniä	●	●	●	●	●	●	●	●	●
47	Yritys on kartoittanut verkostonsa kanssa yhteiset intressit	●	●	●	●	●	●	●	●	●
VII	Tuotekehityksen johtaminen	A	B	C	D	E	F	G	H	I
48	Yrityksen toimintaan kuuluu tuotekehitystä	●	●	●	●	●	●	●	●	●
49	Yrityksellä on omaa tuotekehitystoimintaa	●	●	●	●	●	●	●	●	●
50	Kommunikaatio toimii hyvin tuotekehityksen ja yrityksen muiden osien välillä	●	●	●	●	●	●	●	●	●
51	Tuotekehitys on osana asiakasarvon määrittämistä	●	●	●	●	●	●	●	●	●
52	Tuotekehitys on markkinatieto vetoista	●	●	●	●	●	●	●	●	●
53	Yritys tarjoaa täysin räätälöityjä ratkaisuja	●		●	●	●	●	●	●	
54	Yritys tarjoaa täysin vakioituja ratkaisuja	●	●		●	●		●		
55	Yritys tarjoaa moduulisia ratkaisuja	●	●	●			●	●	●	●
56	Tuotekehitys on vaiheistettu	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		A	B	C	D	E	F	G	H	I